



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO CENTRADOS EN LA CALIDAD

*Tesis para la obtención del grado de
Master en
Gerencia y Liderazgo Centrados en la
Calidad*

*“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MEDIANTE EL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL PARA AUTOSTAR NICARAGUA PERIODO
2018-2020”.*

Elaborado por:

- ✓ Ing. Alex Garcia Mejía.
- ✓ Ing. Carlos Carranza Báez.

Tutor de tesis:

- ✓ MSc. Francisco Tapia

Managua Nicaragua AGOSTO, 2017

iii) Dedicatoria

A Dios, sin Él nada es posible.

A mí querida esposa Carolina Vallejos por estar siempre conmigo y brindarme su apoyo incondicional y mis hijos Victoria y Gabriel por ser mi principal fuente de motivación y muy especialmente a mi jefe MSC. Lic Walter Cabrales, Gerente General de Autostar SA que bajo las circunstancias más difíciles de mi vida me invito a formar parte de su staff, para él mi eterna gratitud y respeto.

Alex Garcia Mejía.

A Dios, sin Él nada es posible.

A mi querida esposa Luisa Alvarado por estar siempre conmigo y brindarme su apoyo incondicional y mi hija Emilly Fransheska por es mi principal fuente de motivación.

Carlos Carranza Báez.

iv) Agradecimientos

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por brindarme la vida, por estar siempre pendiente de mis peticiones, por protegerme y no dejarme dar por vencido nunca.

A mi madre Ileana Mejía Aráuz, a mis hermanas Diana e Ileana, quienes siempre han confiado en mí, fueron de mucho apoyo durante la realización de los estudios de maestría hasta culminar con la ejecución de esta tesis, les agradezco su apoyo infinito.

y muy especialmente a mi compañero de tesis Carlos Carranza que por su determinación y seguimiento efectivo me ha guiado con éxito por este camino para también poder alcanzar el grado de Master, Muchas gracias.

Alex Garcia Mejía.

Agradezco a todas las personas que nos apoyaron durante la elaboración de esta tesis como: tutor, amigos, compañeros de trabajo, etc. Sin ellos este camino hubiese sido más difícil.

Carlos Carranza Báez.

**"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MEDIANTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LA EMPRESA AUTOSTAR NICARAGUA PERIODO 2018-2020"**
TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MASTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO CENTRADOS EN LA CALIDAD

iii) Cartas de aprobación, tema y tutor.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
UNI-DEPEC



Managua, 17 de Mayo de 2017

Ing. Alex Felipe García Mejía
Ing. Carlos Javier Carranza Báez
Sus manos.-

Estimados estudiantes:

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que se ha procedido a revisar la propuesta del tema de Tesina "Planificación estratégica mediante el cuadro de mando integral para AutoStar Nicaragua periodo 2018-2020", como requisito para ser desarrollado en el protocolo y poder optar al título de Máster en Gerencia y Liderazgo Centrado en la Calidad.
Tutor: Msc. Francisco Javier Tapia

El tema cumple con lo establecido en la normativa de la Universidad, por tanto, se da por aprobado.

Sin más a que referirme y en espera de su atención a la presente, le saludo.

Atentamente,

Ing. Freddy González López MSc.
Director de Posgrado



Cc.: Archivo

Avenida Universitaria, apdo. 5595* Teléfono: 2278-1457, 2270-5612, 2277-2728.

**"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MEDIANTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LA EMPRESA AUTOSTAR NICARAGUA PERIODO 2018-2020"**
TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE MASTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO CENTRADOS EN LA CALIDAD



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
UNI-DEPEC



Managua, 17 de Mayo de 2017

Ing. Alex Felipe García Mejía
Ing. Carlos Javier Carranza Báez
Sus manos -

Estimados estudiantes:

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que se ha procedido a revisar el protocolo de Tesis titulado "Planificación estratégica mediante el cuadro de mando integral para AutoStar Nicaragua periodo 2018-2020", como requisito para ser desarrollado en el trabajo final y poder optar al título de Máster en Gerencia y Liderazgo Centrado en la Calidad.
Tutor: Msc. Francisco Javier Tapia

El protocolo cumple con lo establecido en la normativa de la Universidad, por tanto, se da por aprobado.

Sin más a que referirme y en espera de su atención a la presente, le saludo.

Atentamente,

Ing. Freddy González López MSc.
Director de Posgrado



Cc.: Archivo

Avenida Universitaria, apdo. 5595* Teléfono: 2278-1457, 2270-5612, 2277-2728.

**"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MEDIANTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LA EMPRESA AUTOSTAR NICARAGUA PERIODO 2018-2020"**
TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE MASTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO CENTRADOS EN LA CALIDAD

Managua 07 de junio de 2017

MSc. Ingeniero
Freddy González López
Director de Posgrado
Su despacho

Ref: Presentación de tesina

Estimado Ingeniero Freddy González López:

Reciba de mi parte un cordial y respetuoso saludo, así como mis deseos de éxitos en sus funciones.

Con mucho agrado en esta ocasión tengo a bien presentar tesina del tema: "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MEDIANTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA AUTOSTAR NICARAGUA PERIODO 2018-2020", elaborado por los ingenieros Alex García Mejía y Carlos Carranza Báez.

Considero que el documento cumple con los requisitos establecidos en el reglamento de culminación de estudios de Programas de Maestría de la Dirección de Posgrado, por lo tanto, a mi entera satisfacción remito a revisión ante su instancia para recopilar las sugerencias y recomendaciones que Usted estime conveniente.

Sin más a que hacer referencia aprovechamos la ocasión para expresarle nuestros saludos, así como mis más grandes deseos de éxitos en sus funciones diarias.

Muy atentamente,


Aprobado. Msc. Francisco Tapia
ftapia@multiconsultores.com
Móvil: 8875-8899

Msc. Gonzalo Zúñiga
Licda. Joseith Rivera
Archivo

Coordinador Académico
Coordinadora de Postgrados y Educación Continua

iv) Resumen de la tesis

AutoStar S.A., inicio operaciones en el año de 1994, introduciendo en el país de Nicaragua marcas de prestigio y reconocimiento mundial como Mercedes-Benz, y Freightliner, para atender las necesidades de los clientes en los segmentos de vehículos livianos y comerciales. A lo largo de estos más de 20 años, la empresa ha incorporado en la cartera de productos marcas como Jeep, Dodge, Chrysler y Ram en el segmento de vehículos livianos, en el segmento de buses y microbuses representa la marca Rosa y finalmente en el segmento de vehículos comerciales introdujo camiones y remolcadores de la marca Freightliner, Mitsubishi Fuso, para complementar la cartera de productos comerciales convirtiéndose en la única compañía con la capacidad de ofrecer a sus clientes camiones desde 3.5 toneladas de carga hasta más de 200 toneladas de arrastre.

La empresa dispone únicamente de una sucursal en la ciudad de Managua cuenta con un equipo de trabajo motivado y eficiente. Actualmente hay más de 80 colaboradores de manera permanente, bajo las direcciones de: talento humano, servicio postventa, ventas comerciales, ventas vehículos livianos, repuestos, contabilidad y crédito y cobro.

Hoy por hoy la industria automotriz está en crecimiento y la competencia se está intensificando, todos los actores de la industria están luchando por generar fuentes de ventaja competitiva. El líder de la industria el concesionario Casa Pellas continua con sus planes de expansión geográfica para atender las necesidades de vehículos comerciales, así mismo se hace atractiva la industria automotriz nicaragüense para el ingreso de nuevos actores, tal es el caso que se espera que se ingresen nuevos concesionarios que representan vehículos de lujo como es el caso de la Marca Audi que estará en Nicaragua en el segundo semestre del año 2017 y en los vehículos comerciales se espera que concesionarios representantes de marchas Japonesas y Chinas ingresen al país en el primer semestre del año 2018.

Para garantizar la sostenibilidad de la empresa, dada la intensificación de la competencia en la industria, Autostar SA necesita evaluar las opciones estratégicas

para el corto plazo. Por tanto, la presente tesis tiene por objetivo desarrollar el *plan estratégico de la empresa Autostar S.A Nicaragua para el período de 2018-2020* mediante la herramienta del cuadro de mando integral, con el objetivo de mejorar la efectividad y eficiencia en las operaciones de la empresa y de esta manera ser una empresa más competitiva en la industria automotriz de Nicaragua a fin de consolidarse en el mercado a través de mayor participación del mercado atendiendo nuevos clientes y nuevos segmentos.

El presente documento está dividido en tres grandes fases:

Primero, *desarrollar el análisis de la posición competitiva (Capítulo VIII. Situación actual y diagnostico)*. Esta fase persigue desarrollar un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Para tal fin se solicitará al gerente general información relacionada a la misión, visión, valores y políticas para comparar el día a día de la empresa en base a estos instrumentos. Se realizará una recopilación de información se practicarán cuestionarios y entrevistas a personal administrativo de la organización y se realizará un análisis interno y externo. El resultado es un reporte que indica la salud de la empresa en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Segundo, *Desarrollar el plan estratégico periodo 2018-2020 (Capítulo IV. Propuesta de planificación estratégica y BSC)*. Esta fase persigue desarrollar el plan estratégico de la empresa para el período 2018-2020. Para tal fin utiliza el reporte del diagnóstico de la posición competitiva de la empresa y con base a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se determinará la opción estratégica a seguir (costos, diferenciación o enfoque), se reescribirá la misión y visión y se confeccionarán las estrategias funcionales y cuadro de mando integral. El resultado es un reporte que contiene el plan estratégico 2018-2020 de la empresa en base al tablero de control BSC.

Finalmente, *listar las pautas para la implementación de la estrategia y evaluación del BSC (Capítulo X. Directrices para la implementación y evaluación de la estrategia)*. Esta fase persigue listar las principales pautas para la implementación de la estrategia y la guía para la evaluación de la misma mediante el cuadro de mando

integral. Toma como entrada el reporte de diagnóstico de la posición competitiva de la empresa y la planificación estratégica para el periodo 2018-2020. Los maestrantes utilizaron diferentes fuentes bibliográficas para brindar las principales pautas, así mismo utilizaron entrevistas que fueran realizadas a empresas que tienen implementado el BSC como herramienta de gestión. Como resultado se listaron los lineamientos principales para la futura implementación y evaluación de la estrategia de la empresa.

En líneas generales el resultado del documento de tesis:

De forma concluyente se realizó una nueva propuesta de la parte filosófica de la empresa, tanto la misión como la visión (redefinición) de una forma clara y sencilla, para maximizar la probabilidad de que todo el personal de la empresa la entienda y se sienta partícipe. La nueva misión, visión y valores, representa el nuevo rumbo estratégico de la empresa. A continuación, las propuestas de dichos instrumentos:

Misión: Atender las necesidades de empresas y personas de vehículos livianos y comerciales, maximizando los beneficios de nuestros clientes, accionistas y colaboradores desde nuestros valores disciplina e integridad.

Visión: Ser la empresa líder antes del 2025 en la comercialización de vehículos livianos de gama alta y vehículos comerciales medianos y pesados.

Valores: Responsabilidad, orden, disciplina, eficiencia, honestidad, trabajo en equipo y calidad.

Redefinida la parte filosófica de la empresa, se evaluaron las opciones estratégicas, considerando el análisis interno y externo de la empresa (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), y los recursos disponibles en la organización que puedan garantizar una fuente de ventaja competitiva, utilizando la herramienta de la matriz FODA.

Las opciones estratégicas derivadas de la herramienta FODA, se resumen a continuación:

1. Construir dos nuevas sucursales (departamentos de Estelí y Chinandega)
2. Contratar y capacitar más fuerza de venta a fin de lograr mayor cobertura geográfica sin realizar apertura de nuevas sucursales.
3. Invertir más recursos financieros en publicidad y promoción para atraer nuevos clientes.
4. Construir dos nuevas sucursales y contratar y capacitar más personal invirtiendo mayores recursos financieros en publicidad.

Después de hacer la evaluación de la viabilidad de cada estrategia desde el punto de vista cuantitativo se seleccionó la estrategia de *Construir dos nuevas sucursales y contratar y capacitar más personal invirtiendo mayores recursos financieros en publicidad.*

Con el único objetivo de validar la viabilidad económica financiera del emprendimiento asociado a "*Construir dos nuevas sucursales y contratar y capacitar más personal invirtiendo mayores recursos financieros en publicidad*" se realizó una evaluación económica y financiera del emprendimiento como un proyecto de inversión puro para demostrar a la gerencia general los indicadores de rentabilidad para la apertura de cada nueva sucursal (Valor presente neto y Tasa interna de retorno); para soportar la decisión de apertura de nuevas sucursales:

Parámetros de evaluación financiera	
Inversión total	U\$165,000
VAN (25%, 5 años)	U\$111,159
TIR (25 años)	42.80%
Periodo de recuperación de la inversión	3 años

De forma concluyente el resultado de la iniciativa de realizar apertura de nuevas sucursales es viable, quedará a disposición de la gerente de AutoStar considera realizar el emprendimiento con fondos propios, o bien buscar fuentes de financiamiento para la implementación de la estrategia.

Después de evaluar la viabilidad técnica económica de la estrategia seleccionada, se construyó un Balanced Score Card, definiéndose las metas críticas importantes que se indican a continuación:

Financiera <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mejorar la rentabilidad y garantizar el crecimiento</i> • <i>Mejorar el uso de recursos y control de gastos y costos</i> 	Procesos <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cultura de mejora continua</i> • <i>Mejora de los procesos y satisfacción del cliente interno</i> • <i>Satisfacción cliente interno</i>
Clientes <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ganar participación en el mercado y desarrollar nuevos mercados</i> • <i>Satisfacción total clientes y fidelización</i> • <i>Retención de clientes</i> 	Aprendizaje <ul style="list-style-type: none"> • <i>Desarrollar una cultura de Gestión x Desempeño</i> • <i>Mantener y Retener el mejor recurso humano disponible</i> • <i>Mejores competencias</i>

De forma concluyente como expresado por los socios de la empresa es el momento de crecer, es momento de explotar las condiciones favorables que ofrece la industria para tomar decisiones correctas y posicionar a AutoStar S.A., dentro de la mente de los consumidores, ganar mayor participación de mercado y generar mayor rentabilidad para los socios de la empresa.

v) Índice de contenido

Índice de contenido

I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES	3
III. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN	5
IV. OBJETIVOS	7
4.1 Objetivo General	7
4.2 Objetivos Específicos	7
V. JUSTIFICACIÓN	8
VI. MARCO TEORICO	10
6.1 El proceso administrativo	10
6.1.1 ¿Qué es administración?	10
6.1.2 Funciones de la administración	10
6.2 Definición de Estrategia.	11
6.3 El proceso estratégico	11
6.3.1 Administración estratégica	11
6.3.2 La planeación estratégica	12
6.3.2.1 Misión empresarial	12
6.3.2.2 Visión empresarial	13
6.3.2.3 Valores empresariales	13
6.3.3 Análisis externo	14
6.3.3.1 Análisis de la industria	14
6.3.3.2 Análisis de micro-entorno Modelo de cinco fuerzas	15
6.3.3.3 Análisis de macro-entorno Modelo PEST	15
6.3.3.4 La matriz de evaluación de factores externos	16
6.3.3.5 La matriz de perfil competitivo	16
6.3.4 Análisis interno	17
6.3.4.1 Auditoria administrativa	17
6.3.4.2 La matriz de evaluación de factores internos	17
6.3.5 Factores principales de éxito	18

6.3.6 Ventaja competitiva	18
6.3.7 La matriz de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas (FODA)	19
6.3.8 La matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)	19
6.3.9 Estrategia competitiva	20
6.3.10 Estrategias funcionales	21
6.4 El cuadro estratégico aplicando estrategias militares en los negocios	21
6.5 El cuadro de mando integral	23
6.5.1 Descripción y elementos del cuadro de mando integral	23
6.6 Modelo para planificación estrategia y elaboración de cuadro de mando integral	26
VII. DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN	27
7.1 Tipo de investigación	27
7.2 Las tres fases de la investigación de tesis.....	28
7.2.1 Desarrollar el análisis de la posición competitiva.....	29
7.2.2 Desarrollar el plan estratégico periodo 2018-2020	30
7.2.3 Listar las pautas para la implementación de la estrategia y evaluación del BSC	31
7.3 Modelo para el desarrollo de la investigación	32
7.3.1 Planteamiento del problema	33
7.3.2 Planeación	33
7.3.3 Recopilación de información.....	33
7.3.4 Procesamiento de datos	35
7.3.5 Explicación e interpretación.....	36
7.3.6 Comunicación y solución	36
VIII. CAPITULO I. SITUACION ACTUAL Y DIAGNOSTICO	37
8.1 Aspectos generales de la empresa.....	37
8.1.1 Análisis externo	38
8.1.1.1 Análisis del macro entorno. Político, económico, social, tecnológico y ecológico	38

8.1.1.2	Análisis del ciclo de vida de la industria	41
8.1.1.3	Análisis del micro entorno. Las cinco fuerzas competitivas en la industria automotriz	42
8.1.1.4	Análisis de los estratégicos en el sector automotriz	45
8.1.1.5	Evaluación de los factores externos Matriz EFE	48
8.1.1.6	Análisis del mercado	54
8.1.1.7	Análisis de los competidores	69
8.1.1.8	Matriz de perfil competitivo vehículos livianos	76
8.1.1.9	Matriz de perfil competitivo vehículos comerciales	77
8.1.2	Análisis interno	79
8.1.2.1	Misión, visión y valores	80
8.1.2.2	Auditoria administrativa	83
8.1.2.3	Evaluación de los factores internos	96
8.1.3	Análisis FODA	100
8.1.4	Ventaja competitiva	103
8.1.5	Factores críticos del éxito	104
8.2	Diagnóstico de la posición competitiva de la empresa	105
8.2.1	Diagnóstico de competitividad de la empresa perspectiva interna	105
8.2.2	Diagnóstico de competitividad de la empresa perspectiva externa	109
IX.	CAPITULO II. PROPUESTA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y BSC	111
9.1	Formulación del plan estratégico	111
9.1.1	Revisión de la Misión, Visión, Valores y Políticas de Empresa	111
9.1.2	Opciones estratégicas de la empresa	112
9.1.3	Selección del emprendimiento estratégico	114
9.1.4	Análisis financiero de viabilidad económica del emprendimiento	117
9.1.5	Plan estratégico 2018-2020	120
9.1.6	Actividades principales a desarrollar en el año 2018	123
9.2	Diseño del Balance ScoreCard (BSC)	125
9.2.1	Metas críticas importantes	125
9.2.2	Los mapas estratégicos	125

9.2.3 Balanced ScoreCard AutoStar	127
X. CAPITULO III. DIRECTRICES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	130
10.1 Implementación de la estrategia	130
10.1.1 La organización sigue la estrategia	131
10.1.2 Diseño de empleos para implementar la estrategia	132
10.1.3 La dotación de personal sigue la estrategia	133
10.1.4 El equipo conformado para dirigir la implementación de la estrategia	133
10.1.5 Planificación de las acciones	134
10.1.6 La importancia de la mejora continua	134
10.2 Evaluación de la estrategia	134
10.2.1 Directrices para el control adecuado	136
10.2.2 El proceso de evaluación y control	137
10.2.3 Las 4 disciplinas de la ejecución como mecanismo de evaluación y control	139
XI. CONCLUSIONES	141
XII. RECOMENDACIONES	145
XIII. BIBLIOGRAFIA	147
XIV. ANEXOS	148
14.1 Instrumento para revisión de la parte filosófica de la empresa	149
14.1.1 Misión de la empresa	149
14.1.2 Visión de la empresa	150
14.1.3 Definir los valores de la empresa	150
14.1.4 Objetivos de la empresa	151
14.2 Instrumento para elaboración de la auditoria administrativa	153
14.2.1 Lista de verificación de preguntas para las funciones directivas	153
14.2.2 Lista de verificación de preguntas para una auditoría de marketing	154

14.2.3	Lista de verificación de preguntas para una auditoría de finanzas y contabilidad	154
14.2.4	Lista de verificación de preguntas para una auditoría de producción y operaciones	155
14.2.5	Lista de verificación de preguntas para una auditoría de investigación y desarrollo	155
14.2.6	Lista de verificación de preguntas para una auditoría de los sistemas de información gerencial	155
14.3	Instrumento para el análisis de los competidores	157
14.4	Instrumento para evaluación del ámbito interno (encuesta empleados)	160
14.5	Instrumento para evaluación del ámbito interno (encuesta clientes)	163
14.6	Instrumento para el análisis externo "Matriz de evaluación de factores externos"	165
14.7	Instrumento para el análisis externo "Matriz de perfil competitivo"	167
14.8	Instrumento para el análisis interno "Matriz de evaluación de factores internos"	169
14.9	Instrumento para el análisis "Matriz fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas"	171
14.10	Instrumento la toma de decisión de la acción estratégica "Matriz de planeación estratégica cuantitativa"	175
14.11	Entrevista realizada a Gerente General	177
14.12	Entrevista realizada clientes comerciales	184
14.13	Entrevista realizada a empresas que tienen implementado el BSC	186
14.14	Procesamiento de encuestas empleados	190
14.15	Definición de mercado directo AutoStar	192
14.16	Proyección de ventas para evaluación económica financiera de nuevas sucursales	195
14.17	BSC por áreas funcionales (departamentos) AutoStar	196

vi) Índice de Tablas

Índice de tablas

Tabla VII.1 Proceso de desarrollar el análisis de la posición competitiva (Diagnóstico)	29
Tabla VII.2 Proceso de desarrollar la formulación de estrategias (Plan estratégico y BSC)	30
Tabla VII.3 Proceso de listar las pautas para implementación y evaluación de la estrategia	32
Tabla VIII.1 Matriz de evaluación de factores externos	53
Tabla VIII.2 Importaciones de vehículos nuevos y usados años 2014 - 2016	54
Tabla VIII.3 Comportamiento de las ventas vehículos nuevos 2010-2016 y pronóstico de ventas 2017	55
Tabla VIII.4 Comportamiento de las ventas vehículos livianos 2013-2016 y pronóstico de ventas 2017	60
Tabla VIII.5 Comportamiento de las ventas vehículos comerciales 2013-2016 y pronóstico de ventas 2017	64
Tabla VIII.6 Análisis de competidores directos en vehículos livianos y comerciales	72
Tabla VIII.7 Matriz de perfil competitivo vehículos livianos	76
Tabla VIII.8 Matriz de perfil competitivo vehículos comerciales	78
Tabla VIII.9 Lista de verificación de los componentes de la misión de la empresa Cumple/No cumple	81
Tabla VIII.10 Lista de verificación de los componentes de la visión de la empresa, responde las preguntas ¿?	82
Tabla VIII.11 Resultados de encuestas, preguntas cerradas sí o no	91
Tabla VIII.12 Resultados de encuestas, llenar con una X, valores de la empresa	94
Tabla VIII.13 Resultados de encuestas, llenar con una X, identificación de fortalezas y debilidades	95
Tabla VIII.14 Matriz de evaluación de factores internos	99
Tabla VIII.15 Fortalezas y debilidades de la empresa	100
Tabla VIII.16 Oportunidades y amenazas de la empresa	101

Tabla VIII.17 Opciones estrategias AutoStar por medio de la explotación de la Matriz FODA	102
Tabla IX.1 Valores que regirán la cultura corporativa en AutoStar S.A.	112
Tabla IX.2 Matriz de planeación estratégica cuantitativa, MPEC	116
Tabla IX.3 Resultados de la evaluación económica financiera nueva sucursal AutoStar	117
Tabla IX.4 Resultados del modelo financiero evaluación económica nueva sucursal AutoStar	119
Tabla IX.5 Misiones de cada una de las áreas funcionales AutoStar	121
Tabla IX.6 Balance ScoreCard AutoStar	127
Tabla XIV.1 Lista de verificación de los componentes de la misión de la empresa Cumple/No cumple	150
Tabla XIV.2 Matriz de evaluación de factores externos	166
Tabla XIV.3 Matriz de perfil competitivo	168
Tabla XIV.4 Matriz de evaluación de factores internos	170
Tabla XIV.5 Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	172
Tabla XIV.6 Que buscar al identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.....	173
Tabla XIV.7 Matriz de planeación estratégica cuantitativa, MPEC.....	176

vii) Índice de ilustraciones

Índice de ilustraciones

Ilustración VI.1 Modelo de tablero de control BSC	25
Ilustración VI.2 Modelo de planificación estrategia con tablero de control BSC	27
Ilustración VII.1 Los tres pasos de elaboración de tesis en función del modelo de planeación estratégica	29
Ilustración VII.2 Cronograma elaboración de plan estratégico 2018-2020	35
Ilustración VIII.1 Análisis de cinco fuerzas competitivas en la industria automotriz...	45
Ilustración VIII.2 Grupos estratégicos precio vs amplitud de la línea de productos...	46
Ilustración VIII.3 Grupos estratégicos posicionamiento de la calidad vs presencia internacional	48
Ilustración VIII.4 Importaciones de vehículos nuevos y usados 2014-2016	55
Ilustración VIII.5 Participación de mercado por distribuidores Nicaragüenses	57
Ilustración VIII.6 Participación de mercado por tipo de vehículos livianos y comerciales	58
Ilustración VIII.7 Participación de mercado vehículos livianos año 2016	61
Ilustración VIII.8 Participación de mercado en categoría sedan	62
Ilustración VIII.9 Participación de mercado en categoría pasajeros + SUV	62
Ilustración VIII.10 Participación de mercado en categoría VANS	63
Ilustración VIII.11 Participación de mercado en categoría Pick Up	64
Ilustración VIII.12 Participación de mercado vehículos comerciales año 2016	65
Ilustración VIII.13 Participación de mercado en camiones livianos < 3.9Ton	66
Ilustración VIII.14 Participación de mercado en camiones medianos > 4.0Ton y < 7.0Ton	67
Ilustración VIII.15 Participación de mercado en camiones pesados > 7.0Ton	68
Ilustración VIII.16 Participación de mercado en microbuses con capacidad < 35 personas.....	69
Ilustración VIII.17 Componentes evaluados en auditoría administrativa	84
Ilustración IX.1 Matriz de la gran estrategia	113
Ilustración IX.2 Objetivos estratégicos de los diferentes departamentos año 2018.	122

Ilustración IX.3 Plan operativo anual 2018 AutoStar	123
Ilustración IX.4 Metas críticas importantes	125
Ilustración IX.5 Mapa estratégico AutoStar	126
Ilustración X.1 Estructura organizativa propuesta AutoStar para implementar estrategia 2018-2020	132
Ilustración X.2 Proceso de evaluación de la estrategia	135
Ilustración X.3 Proceso de control en la administración estratégica.....	138

I. INTRODUCCIÓN

AutoStar S.A., inicio operaciones en el año de 1994, introduciendo en el país de Nicaragua marcas de prestigio y reconocimiento mundial como Mercedes-Benz, y Freightliner, para atender las necesidades de los clientes en los segmentos de vehículos livianos y comerciales.

A lo largo de estos más de 20 años, la empresa ha incorporado en la cartera de productos marcas como Jeep, Dodge, Chrysler y Ram en el segmento de vehículos livianos y desde el año 2011 introdujo en el país la marca Mitsubishi FUSO para complementar la cartera de productos comerciales convirtiéndose en la única compañía con la capacidad de ofrecer a sus clientes camiones desde 3.5 toneladas de carga hasta más de 200 toneladas de arrastre.

La empresa desde el punto de vista financiero está operando bien. En líneas generales la Junta General de Accionistas está conforme con el desempeño de la empresa en términos financieros, sin embargo, no están muy contentos con la baja participación del mercado que al día de hoy es menor al uno por ciento (1%) de todo el mercado de vehículos livianos y comerciales.

La alta dirección ha observado como la industria automotriz ha experimentado un crecimiento anual superior al 10% en los últimos tres años y prevén que la tasa de crecimiento en las ventas de toda la industria se mantengan constantes o superiores al doble dígito por los próximos tres años, así mismo prevé la intensificación de la competencia en la industria automotriz, determinando que sin un plan estratégico que guíe las líneas de acción a tomarse en cuenta por la empresa AutoStar S.A., podrían poner en peligro la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

La junta general de accionistas cree firmemente que es momento de tomar acciones que permitan a la empresa incrementar el porcentaje de participación del mercado y tener mayor presencia en el territorio Nacional y el vehículo que han identificado para materializar estos objetivos es confeccionar un plan estratégico y establecer mecanismos de verificación y control para aprovechar las oportunidades

que presta el país y a la vez contrarrestar los movimientos e iniciativas de los diferentes actores de la industria y, de esta manera garantizar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Por tanto, a solicitud de los socios de la empresa y considerando el entorno de la industria automotriz se hace necesario realizar la planeación estratégica *para el período 2018-2020*. Este plan tiene como meta la evaluación sistémica del entorno, esto es evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, identificar su fuente de ventaja competitiva, re-definir una visión y una misión, identificar los valores que los colaboradores deben tener, establecer los objetivos estratégicos y luego escoger la estrategia, es decir, identificar el medio más adecuado para el logro de los objetivos, antes de emprender la acción.

Estos objetivos estratégicos serán gestionados en el mediano y largo plazo a través de un Balanced Scorecard, el cual será el mecanismo de medición y seguimiento con respecto al cumplimiento de metas y objetivos estratégicos deseados.

El sentimiento compartido de todos los socios de la empresa es el siguiente: Es el momento de crecer, evaluar opciones para apertura de nuevas sucursales, analizar las posibilidades de establecer alianzas estratégicas con empresas que requieren vehículos comerciales medianos y pesados, este es momento de explotar las condiciones que ofrece la industria para tomar decisiones correctas y posicionar a AutoStar S.A., dentro de la mente de los consumidores.

II. ANTECEDENTES

AutoStar S.A. es una empresa de origen Chileno que pertenece al Grupo Kaufmann, dedicada a brindar productos y servicios de lujo, de alto rendimiento para satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciéndoles calidad, prestigio, seguridad y confort. El Grupo Kaufmann representa las marcas del grupo Chrysler y las marcas de Daimler en los países de Chile, Perú, Costa Rica, Nicaragua y Panamá, facturando más de 10.000 vehículos en los segmentos de vehículos de lujo, así como vehículos comerciales (camiones y buses), siendo el grupo el "Dealer" más grande del mundo de la marca **Mercedes Benz**.

Desde 1994, AutoStar S.A., introduce en el país de Nicaragua marcas de prestigio y reconocimiento mundial como Mercedes-Benz, y Freightliner. A lo largo de estos más de 20 años, la empresa ha incorporado en la cartera de productos marcas como Jeep, Dodge, Chrysler y Ram en el segmento de vehículos livianos y desde el año 2011 introdujo en el país la marca Mitsubishi FUSO para complementar la cartera de productos comerciales convirtiéndose en la única compañía con la capacidad de ofrecer a sus clientes camiones desde 3.5 toneladas de carga hasta más de 200 toneladas de arrastre.

Actualmente AutoStar S.A., se caracteriza por suministrar camiones acorde a las necesidades de sus clientes, configurando cada camión a la medida de sus necesidades. Está detrás de los grandes negocios suministrando equipos especiales, camiones, repuestos y servicios; son parte del equipo de trabajo de grandes compañías mineras, ingenios azucareros, empresas de distribución y constructoras. Empresas que han depositado su confianza en las marcas Mercedes-Benz, y Freightliner marcas líderes en el mundo en sus respectivas categorías y respaldadas por la experiencia y servicios postventa del Grupo Kaufmann.

La cultura corporativa que persigue la empresa está orientada a ofrecer al cliente cada día lo mejor de lo mejor y, no basta con ofrecer la más alta calidad a nivel mundial de vehículos comerciales y livianos, su personal desea reflejar la excelencia y confianza, valores inculcados por el fabricante mundial Daimler. Enfocándose en un

crecimiento rentable a través de un portfolio de productos que proporcionan una experiencia única a los clientes

La empresa dispone únicamente de una sucursal en la ciudad de Managua cuenta con un equipo de trabajo motivado y eficiente. Actualmente hay más de 80 colaboradores de manera permanente, bajo las direcciones de: talento humano, servicio postventa, ventas comerciales, ventas vehículos livianos, repuestos, contabilidad y crédito y cobro.

Hoy por hoy la industria automotriz está en crecimiento y la competencia se está intensificando, todos los actores de la industria están luchando por generar fuentes de ventaja competitiva. El líder de la industria el concesionario Casa Pellas continua con sus planes de expansión geográfica para atender las necesidades de vehículos comerciales, así mismo se hace atractiva la industria automotriz nicaragüense para el ingreso de nuevos actores, tal es el caso que se espera que se ingresen nuevos concesionarios que representan vehículos de lujo como es el caso de la Marca Audi que estará en Nicaragua en el segundo semestre del año 2017 y en los vehículos comerciales se espera que concesionarios representantes de marchas Japonesas y Chinas ingresen al país en el primer semestre del año 2018.

Para garantizar la sostenibilidad de la empresa, dada la intensificación de la competencia en la industria, Autostar SA desea evaluar las opciones estratégicas para el corto plazo. Esta tesis tiene por objetivo desarrollar el *plan estratégico de la empresa Autostar S.A Nicaragua para el período de 2018-2020* mediante la herramienta del cuadro de mando integral, con el objetivo de mejorar la efectividad y eficiencia en las operaciones de la empresa y de esta manera ser una empresa más competitiva en la industria automotriz de Nicaragua a fin de consolidarse en el mercado a través de mayor participación del mercado atendiendo nuevos clientes y nuevos segmentos.

III. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN

AutoStar S.A. es una empresa que atiende las necesidades de clientes que requieren vehículos livianos de gama alta, así mismo atienden las necesidades de camiones medianos y pesados de las empresas para el movimiento de carga a través de sus remolcadores y camiones pesados. Representa las marcas de Mercedes Benz, Jeep, Ram y Dodge en vehículos livianos y en vehículos comerciales representa las marcas de Freightliner y Mitsubishi Fuso.

La empresa desde el punto de vista financiero está operando bien. En líneas generales la Junta General de Accionistas está conforme con el desempeño de la empresa en términos financieros, ya que ha logrado mantener un crecimiento constante en las ventas y utilidades para los accionistas desde el año 2010, período en el cual este crecimiento ha sido superior al 10% a excepción de los años 2013 y 2014¹; cabe señalar que los socios aunque están conformes con el desempeño a la fecha no están del todo conformes con la marginal participación del mercado menor al uno por ciento (1%) de todo el mercado de vehículos livianos y comerciales.

La alta dirección ha observado como la industria automotriz ha experimentado un crecimiento anual constante superior al 10% por los últimos tres años a partir del año 2016 y se prevén que la tasa de crecimiento en las ventas de toda la industria se mantengan constantes o superiores al doble dígito por los próximos tres años, debido en su mayoría al crecimiento económico del país, estabilidad política y principalmente como resultado de las facilidades otorgadas por las diferentes instituciones financieras para otorgar créditos.

La junta general de accionistas cree firmemente que es momento de tomar acciones que permitan a la empresa incrementar el porcentaje de participación del mercado y tener mayor presencia en el territorio Nacional y el vehículo que han identificado para materializar estos objetivos es confeccionar un plan estratégico y

¹ La base para la elaboración de este indicador se aborda en el acápite 8.1.1.6 Análisis del Mercado y corresponde a un análisis del comportamiento de las importaciones de vehículos para el país de Nicaragua publicadas oficialmente por **Asociación Nicaragüense de Distribuidores de Vehículos Automotores (ANDIVA)** para el periodo de 2010-2016.

establecer mecanismos de verificación y control para aprovechar las oportunidades que presta el país y a la vez contrarrestar los movimientos e iniciativas de los diferentes actores de la industria y, de esta manera garantizar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

El constate crecimiento en la industria automotriz en Nicaragua motiva no solo a AutoStar S.A., a invertir en Nicaragua a fin de fortalecer su posición competitiva, sino más bien a todos los actores que compiten en la industria. La competencia en los últimos cinco años se ha intensificado, así como se experimenta mayores presiones de parte de los clientes, competidores actuales y nuevos competidores.

Cada día todos los competidores en la industria automotriz buscan incansablemente como fortalecer sus líneas de acción estratégicas, procesos y procedimientos y esto se puede observar fácilmente a través del plan de crecimiento sostenido que tiene el líder de la industria el concesionario Casa Pellas, concesionario que tiene presencia en casi todo el territorio Nacional y por medio del ingreso de nuevos competidores, concesionarios que representan marcas de vehículos de lujo y comerciales que disponen de gran respaldo técnico y administrativo.

Es el momento de crecer, evaluar opciones para apertura de nuevas sucursales, analizar las posibilidades de establecer alianzas estratégicas con empresas que requieren vehículos comerciales medianos y pesados, este es momento de explotar las condiciones que ofrece la industria para tomar decisiones correctas y posicionar a AutoStar S.A., dentro de la mente de los consumidores.

IV. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de plan estratégico para la empresa Autostar Nicaragua para el periodo de 2018-2020 mediante la herramienta del cuadro de mando integral.

4.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis de la situación actual y diagnóstico de la organización
2. Realizar el plan estratégico de la organización para el periodo 2018-2020
3. Diseñar un Balanced Scorecard que guie la implementación del plan estratégico
4. Brindar las principales pautas para la implementación y evaluación de la estrategia

V. JUSTIFICACIÓN

La intensificación de la competencia en la industria automotriz, sin un plan estratégico que guíe las líneas de acción a tomarse en cuenta por la empresa AutoStar S.A., podrían poner en peligro la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo; existen muchas oportunidades estratégicas que pueden ser aprovechadas por AutoStar S.A., entre estas se encuentran: desarrollar alianzas con negocios establecidos en la zona norte y occidente del país, apertura de nuevas sucursales, atender las necesidades de nuevos grupos estratégicos. De forma análoga, existen amenazas que deben evitarse, entre ellas y sin ser limitativos: el ingreso de nuevos productos de China y Japón (más baratos), el crecimiento de los diferentes actores como son Toyota y BMW, mayores inversiones en publicidad por parte de la competencia, el clima político, entre otras.

La Junta General de Accionistas, solicitó a la gerencia general la elaboración de un *plan estratégico para el periodo de 2018-2020* mediante la herramienta del cuadro de mando integral, con el objetivo de mejorar la efectividad y eficiencia en las operaciones de la empresa y de esta manera ser una empresa más competitiva en la industria automotriz de Nicaragua a fin de lograr mayor participación en el mercado atendiendo nuevos clientes y nuevos segmentos.

Por tanto a solicitud de los socios de la empresa y considerando el entorno de la industria automotriz se hace necesario realizar la planeación estratégica *para el periodo de 2018-2020*. Este plan tiene como meta la evaluación sistémica del entorno, esto es evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, identificar su fuente de ventaja competitiva, re-definir una visión y una misión, identificar los valores que los colaboradores deben tener, establecer los objetivos estratégicos y luego escoger la estrategia, es decir, identificar el medio más adecuado para el logro de los objetivos, antes de emprender la acción. Estos objetivos estratégicos serán gestionados en el mediano y largo plazo a través de un Balanced Scorecard, el cual será el mecanismo de medición y seguimiento con respecto al cumplimiento de metas y objetivos estratégicos deseados.

Definido el rumbo estratégico, se confeccionará un Balanced Scorecard el que servirá como instrumento para alinear la estrategia empresarial (visión, misión, valores) considerando todas las perspectivas: financiera, cliente, procesos y aprendizaje. Desde el punto de vista del cliente, tener mayor fidelización y satisfacción de los mismos e incorporarse en nuevos mercados. Desde el punto de vista financiero, mayor rentabilidad y crecimiento de ventas. Desde la perspectiva de procesos una mejora en los tiempos de respuesta y planes de capacitación alineados a los objetivos.

El Balanced Scorecard servirá como un modelo de gestión gerencial estructurado que incorpore el diseño de un sistema de medición y seguimiento con indicadores útiles, enfocado a las metas críticas importantes que garanticen una toma de decisiones y resolución de problemas de forma acertada, a fin de aprovechar las oportunidades por AutoStar S.A., en el plano gerencial.

Las líneas de acción estratégicas que sean desarrolladas en el plan deberán centrar los esfuerzos en «lo que se puede ser». Esto significa que hay que incluir la estrategia básica del negocio en el texto de la misión. Hay que acotar la idea diferenciadora y explicar cómo, usando esa idea, estaremos en una mejor posición para ganar a los competidores. Esto es comunicar adecuadamente la promesa de valor que viene acompañada con la calidad de los productos que son distribuidos por AutoStar S.A.

VI. MARCO TEORICO

6.1 El proceso administrativo

6.1.1 ¿Qué es administración?

La administración es a lo que se dedican los gerentes. Pero esta sencilla afirmación no nos dice mucho, ¿o sí? Una mejor explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración. Décima edición, PEARSON, 2010)

6.1.2 Funciones de la administración

Según Stephen P. Robbins los gerentes se ocupan de la **planeación**, definen objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades. Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función la llamamos **organización**. Cuando los gerentes organizan, de terminan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.

Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Ésta es la función de **dirección**. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo. La función final de la administración es el **control**. Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración. Décima edición, PEARSON, 2010)

6.2 Definición de Estrategia.

El concepto estrategia tiene su raíz etimológica del griego *strategos* que traducido al español significa "un general". A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan "ejercito" y "acaudillar", este verbo griego se refiere a "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos" (Mintzberg, Brian Quinn, Voyer, 1997). Si bien el concepto estrategia proviene de raíces militares y de destrucción del enemigo, no posee la misma connotación en términos mercantilistas.

Para Michael Porter (1980) la estrategia es el conjunto de acciones ofensivas o defensivas de la empresa para posicionarse, con el fin de desarrollar y crear una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Porter le da especial énfasis al término de competencia y la generación de ventajas competitivas generando un posicionamiento único y valioso. Con el pasar del tiempo Porter no ha variado su definición para estrategia acuñado décadas atrás, define este concepto de manera más simple como "que hará distinta a una organización en particular brindando una ventaja competitiva, la competencia es destructiva para organizaciones que compiten en lo mismo obligando a la competencia a gravitar en el precio. Estrategia es encontrar una forma distinta de competir, creando un valor distinto para el consumidor, permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad" Porter (2010).

Una definición más contemporánea de estrategia señala que "estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas (Jhonson, Sholes, 2001).

6.3 El proceso estratégico

6.3.1 Administración estratégica

Según Fred R. David *la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan*

a una organización lograr sus objetivos. (Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer edición, PEARSON, 2008)

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland. Administración Estratégica, Decimoctava edición, McGraw-Hill, 2012)

6.3.2 La planeación estratégica

La planeación estratégica, es un medio sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, identificar su ventaja competitiva, definir una visión y una misión, establecer los objetivos estratégicos y luego escoger la estrategia, es decir, el medio más adecuado para el logro de los objetivos, antes de emprender la acción. (Karen Weinberger. Estrategia para lograr y mantener la competitiva de la empresa. Primera edición, Nathan Associates Inc, 2009)

6.3.2.1 Misión empresarial

La declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: "quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí". (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland. Administración Estratégica, Decimoctava edición, McGraw-Hill, 2012). La misión expresa lo que la empresa es en el presente, según Fred R. David la declaración de misión, que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la "razón de ser" de la organización. Responde a la pregunta central "¿cuál es nuestro negocio?" Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz. (Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer edición, PEARSON, 2008)

6.3.2.2 Visión empresarial

La visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del "lugar a donde vamos" y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland. Administración Estratégica, Decimoctava edición, McGraw-Hill, 2012)

La visión es la imagen de lo que la empresa quiere ser en los próximos cinco o diez años, es decir está orientada al futuro. Según Fred R. David *una declaración de visión debe responder a la pregunta básica "¿qué queremos llegar a ser?". (Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer edición, PEARSON, 2008)*

6.3.2.3 Valores empresariales

Los valores consisten en la definición de los límites o líneas maestras de comportamiento que la empresa se marca a sí misma. Permiten enmarcar la actuación en su forma de operar en el entorno y suponen una serie de costumbres de actuación, preestablecidas de una forma más o menos consciente. Según Arthur A. Thompson *los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland. Administración Estratégica, Decimoctava edición, McGraw-Hill, 2012)*

6.3.3 Análisis externo

Es evidente que la empresa no es un ente hermético, sino que su existencia depende de todos los factores y circunstancias que la rodean. El *entorno más próximo* a la empresa está constituido por el mercado en que opera (industria). Lógicamente el papel de las empresas competidoras, el volumen de la demanda del mercado, las exigencias de los clientes, el comportamiento de los proveedores, etc., van a determinar la capacidad de maniobra de la empresa, esto es llamado entorno inmediato.

Más allá de este entorno inmediato, también el *entorno general* afecta de manera muy importante a las empresas vinculado a identificar, evaluar y medir el impacto de las variables económicas, demográficas, psicográficas, políticas, legales, socioculturales, tecnológicas, climatológicas y globales en la organización. Estas variables podrían afectar tanto a la empresa como competidores en una determinada industria.

6.3.3.1 Análisis de la industria

Para comprender mejor el ambiente industrial y competitivo de una empresa, los gerentes no necesitan reunir toda la información posible y pasar mucho tiempo en su análisis. En cambio, se pueden enfocar de forma más directa en algunos conceptos precisos y herramientas analíticas para responder siete preguntas: ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento? ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una? ¿Qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y qué efectos tendrán en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria? ¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria: quién tiene una posición sólida y quién no? ¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales? ¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo? ¿La industria ofrece perspectivas buenas de ganancias atractivas?

6.3.3.2 Análisis de micro-entorno Modelo de competencia de cinco fuerzas

El modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes.

Según Michael Porter, *las cinco fuerzas del mercado son: a) Los rivales establecidos en el mercado o bien la competencia; b) Los clientes quienes pueden forzar a la baja los precios de los bienes o servicios; c) Los suplidores quienes pueden reducir las utilidades si suben los precios; d) Los que aspiran a entrar o son nuevos en la industria, que traen nuevas capacidades y están hambrientos de participación de mercado; e) Las nuevas ofertas de bienes y servicios que pueden mermar mi portafolio de clientes.* (Michael E. Porter. *Las Cinco Fuerzas Competitivas que Dan Forma a la Estrategia*. Harvard Business Review. 1979).

6.3.3.3 Análisis de macro-entorno Modelo PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico". Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques: *Político - Legales*: Factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno. *Económicos*: Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que otros). *Socio-culturales*: Configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. *Tecnológicos*: Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial.

Según Fernando D'Alessio *en el contexto actual, la frontera que divide lo nacional de lo extranjero sólo existe físicamente, pero ya no comercialmente. Ya no se habla de proveedores nacionales y foráneos, sólo se habla de proveedores; no existen clientes locales y extranjeros, sólo se definen como clientes; no se hace alusión a una competencia nacional e internacional, sólo existe el concepto de competencia; no se observa una coexistencia del entorno nacional e internacional, se hace referencia a un entorno único, y este es el que tiene influencia en la organización, el cual puede ser evaluado usando el análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE).* (Fernando D'Alessio. *El proceso estratégico*, Primera edición, PEARSON, 2008).

6.3.3.4 La matriz de evaluación de factores externos

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La matriz de evaluación del factor externo trata de presentar, en un cuadro de doble entrada, por una parte, los factores críticos de éxito relacionado con el entorno (oportunidades y amenazas), y por otra parte, los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa o negocio en cuestión. Es la base para el desarrollo de la matriz FODA.

6.3.3.5 La matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo, evalúa los factores críticos de éxito más importantes como: la publicidad, la expansión global, la posición financiera, la extensión de la línea de productos, la efectividad de la distribución de ventas, las ventajas de patentes y registros, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y eficiencia de la producción, la experiencia, las ventajas tecnológicas y la experiencia en el comercio electrónico. La matriz de perfil competitivo consiste en una tabla de doble entrada que en uno de sus ejes enumera los factores críticos o claves para el éxito y en el otro las valoraciones de dichos factores en relación a la empresa a evaluar y a sus principales competidores.

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra.

6.3.4 Análisis interno

El análisis interno de una organización sirve para identificar cuál es el recurso, o conjunto de recursos, que le permitirá a la empresa tener una posición competitiva beneficiosa frente a sus competidores. La empresa puede lograr una ventaja competitiva por el uso eficiente de sus recursos internos, es decir: calidad personal, conocimiento del negocio, tecnología eficiente, ubicación única y privilegiada, exclusiva cartera de clientes, inversión significativa, posicionamiento y reconocimiento de los clientes, posesión de una patente o registro, etc. El análisis interno de la empresa está dado por una auditoría interna de las operaciones de la organización.

6.3.4.1 Auditoria administrativa

Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas. Según Fred R. David es necesario que los gerentes y empleados representativos de toda la compañía participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere recopilar y similar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información gerencial de la empresa. (Fred R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimoprimer edición, PEARSON, 2008).

6.3.4.2 La matriz de evaluación de factores internos

Una matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta para la formulación de la estrategia que resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Consiste en un cuadro de doble entrada, por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con los recursos y

capacidades de la empresa o negocio y, por la otra, los valores a asignar a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa o negocio en cuestión.

6.3.5 Factores principales de éxito

Según Arthur A. Thompson *los factores principales de éxito (FPE) de una industria son los factores competitivos que más afectan la capacidad de sus miembros para prosperar en el mercado: los elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales que representan la diferencia entre un competidor fuerte y uno débil, y en ocasiones, entre pérdida y ganancia. Los FPE, por su misma naturaleza, son tan importantes para el éxito competitivo futuro que todas las empresas de la industria deben prestarles gran atención, o se arriesgan a rezagarse o fracasar. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland. Administración Estratégica, Decimoctava edición, McGraw-Hill, 2012)*

Los factores clave de éxito varían de industria en industria, e incluso de tiempo en tiempo dentro de la misma industria, pues los impulsores de cambios y las condiciones competitivas no son estáticos. Sin embargo, al margen de las circunstancias, los factores básicos de éxito de la industria se deducen siempre de la respuesta a las mismas tres preguntas: ¿Con qué bases los compradores del producto de la industria eligen entre las marcas competidoras de los vendedores? ¿Qué recursos y capacidades competitivas necesita una empresa para tener éxito en el mercado? ¿Qué deficiencias es casi seguro que pongan a una empresa en una desventaja competitiva significativa?

6.3.6 Ventaja competitiva

La generación de una ventaja competitiva que perdure en el tiempo es el sueño de todo empresario. Según Arthur A. Thompson *la ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo. (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland. Administración Estratégica,*

Decimoctava edición, McGraw-Hill, 2012). La estrecha conexión entre ventaja competitiva y rentabilidad significa que la búsqueda de una ventaja competitiva permanente siempre tiene un papel preponderante en la planeación de la estrategia.

6.3.7 La matriz de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas (FODA)

Se atribuye su creación a Weihrich (1982), como una herramienta de análisis situacional. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son los de: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). Para construir la matriz FODA se copia directamente en esta las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades, con esto se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, DO, FA, DA) y se generan las estrategias externas principalmente, y eventualmente internas; explotando, buscando, confrontando, y evitando la combinación de los factores críticos de éxito, respectivamente.

En este análisis es necesario que el empresario responda a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las fortalezas de la organización que le permitirán responder a las amenazas del entorno con relativa tranquilidad? ¿Cuáles son las fortalezas de la organización que le permitirán aprovechar las oportunidades de la industria? ¿Qué acciones propone para potenciar las fortalezas y reducir las debilidades de la empresa? ¿Qué acciones propone para reducir las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades? (Karen Weinberger. Estrategia para lograr y mantener la ventaja competitiva de la empresa. Primera edición, Nathan Associates Inc, 2009)

6.3.8 La matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Una Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Índica objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores. La MPEC utiliza de la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo, junto con las matrices FODA y de la gran estrategia. La MPEC es una herramienta que permite que los estrategas evalúen

estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados.

6.3.9 Estrategia competitiva

Según Arthur A. Thompson *la estrategia competitiva de una compañía aborda sólo las especificidades del plan de la administración para competir con éxito: sus medidas específicas para complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y las de defensiva para contrarrestar las de los rivales, sus respuestas a las condiciones que prevalezcan en el mercado en el momento, sus iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y la clase específica de ventaja competitiva que pretende obtener.* (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland. *Administración Estratégica*, Decimoctava edición, McGraw-Hill, 2012)

Los dos factores que más distinguen una estrategia competitiva de otra se reducen a 1) si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y 2) si la compañía persigue una ventaja competitiva vinculada a costos bajos o a diferenciación de producto. Estos dos factores originan cinco opciones de estrategia competitiva para ubicarse en el mercado, operar el negocio y entregar valor a los clientes:

1. *Estrategia de costos bajos.* Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes.
2. *Estrategia de diferenciación amplia.* Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores.
3. *Estrategia dirigida* (o de nicho de mercado) de bajo costo. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos.
4. *Estrategia dirigida* (o de nicho de mercado) de diferenciación. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia.

5. *Estrategia de mejores costos del proveedor.* Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales. Ser el fabricante "de mejores costos" de un producto superior permite que una empresa ofrezca menores precios que sus rivales con productos de atributos superiores semejantes. Esta opción es una estrategia híbrida que mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos de un modo único.

6.3.10 Estrategias funcionales

La estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio para maximizar la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio.

La orientación de una estrategia funcional la dicta la estrategia de su unidad de negocio principal. Por ejemplo, una unidad de negocio que aplica una estrategia competitiva de diferenciación concentrándose en una excelente calidad necesita una estrategia funcional de manufactura que destaque los costosos procesos de garantía de la calidad por encima de una producción más barata de alto volumen. (Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. Administración Estratégica y Política de Negocios, Décima edición, PEARSON, 2007)

6.4 El cuadro estratégico aplicando estrategias militares en los negocios

Según Al Ries & Jack Trout en su libro El Marketing de Guerra exponen. No existe ningún camino trazado para pelear cada guerra de mercado. La estrategia a usar depende de la estructura de la industria, los competidores, los productos involucrados y una gran cantidad de variables. Los cuatro tipos distintivos de combate son: 1) Combate defensivo, 2) Combate ofensivo, 3) Combate lateral y 4) Combate de Guerrilla. (Al Ries & Jack Trout. La Guerra del Marketing, Edición conmemorativa 20 aniversario, McGraw-Hill, 2006)

Como regla general para cualquier industria, una compañía (el líder de mercado) debería estar usando estrategias de combate defensivo, dos compañías (2ª. y 3ª. del mercado) estarían usando estrategias de combate ofensivo, las siguientes tres compañías el combate lateral y el resto de la industria debería usar las técnicas del combate de guerrilla.

- 1. La guerra de mercadotecnia defensiva es para los líderes de mercado*
- 2. La guerra de mercadotecnia ofensiva es para la segunda o tercera empresa del ramo*
- 3. La guerra de mercadotecnia de flanqueo es para las compañías pequeñas*
- 4. La guerra de mercadotecnia de guerrilla es para las compañías regionales o locales.*

La intención de la guerra de mercadotecnia es aplicar los pensamientos de una guerra militar a los problemas de la mercadotecnia. Existen doce principios para tomarse en cuenta dependiendo del tipo de estrategia que está utilizando.

De la guerra defensiva:

- 1. Únicamente el líder del mercado puede jugar a la defensiva*
- 2. La mejor estrategia defensiva es tener el coraje de atacarse a ti mismo*
- 3. Los movimientos competitivos siempre deben ser bloqueados*

De la guerra ofensiva:

- 1. La clave central es la fuerza de la posición del líder*
- 2. Encontrar la debilidad en la fortaleza del líder y atacar ese punto*
- 3. Lanzar el ataque en un frente tan estrecho como sea posible*

De la guerra de flanqueo:

- 1. Un buen movimiento de flanqueo debe hacerse dentro de un área no disputada*
- 2. La sorpresa táctica debe ser un elemento importante del plan*
- 3. La persecución es tan fundamental como el ataque en sí mismo*

De la guerra de guerrillas:

1. *Localizar una sección del mercado lo bastante pequeña para poder defenderla*
2. *No importa qué tan exitoso seas, nunca actúes como líder*
3. *Estar preparado para retirarse en el momento que se le avise*

6.5 El cuadro de mando integral

Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos,...) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,...) como fuente principal de ventaja competitiva.

6.5.1 Descripción y elementos del cuadro de mando integral

Los **mapas estratégicos** pretenden mostrar una representación simplificada de la realidad ayudando a la dirección de la empresa a situarse en y saber hacia dónde ir, posibilitando conocer las respuestas a las cuestiones ¿dónde estamos? Y ¿hacia dónde queremos ir y estar en el futuro en nuestros negocios? Un mapa estratégico debe proporcionar de un modo simple la descripción de la estrategia de la empresa. Los mapas estratégicos debe recoger el conjunto de objetivos estratégicos ordenándolos en diferentes perspectivas y representando las relaciones causa-efecto entre objetivos.

Las **perspectivas** del negocio definirán los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como las acciones estratégicas. Se puede distinguir, de forma general dos perspectivas, una interna y otra externa. Dentro de la perspectiva externa se engloban los resultados de la actuación de la organización entre los que cabe destacar los financieros y la perspectiva del cliente. Dentro de la perspectiva interna

se marcan los objetivos en los que la compañía tiene margen de actuación, así procesos internos y potenciales.

Perspectiva financiera:

La perspectiva financiera está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurarle fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista.

Perspectiva del cliente:

Es el conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumenta la capacidad competitiva de la empresa. Tales actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización con los resultados financieros que ésta espera obtener, pues la percepción depende de la habilidad para entregar valor y comunicar. También constituye la zona medular de una estrategia bien implementada, lo que verifica hasta qué punto los clientes son fieles y se encuentran satisfechos. Intervienen en esta perspectiva cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costo de la propiedad.

Perspectiva del proceso interno:

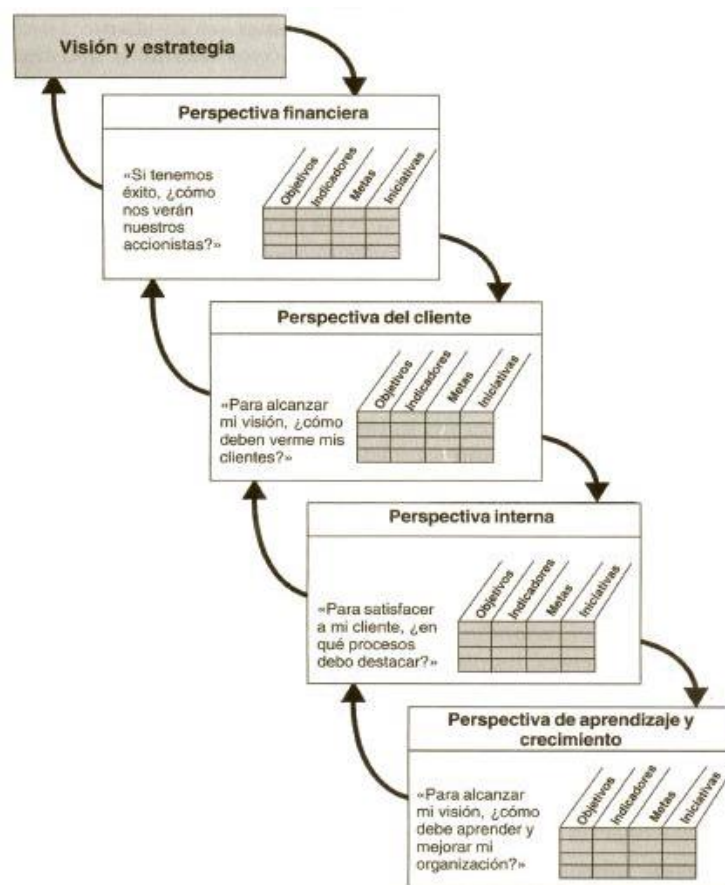
Se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye en la satisfacción de éste. A menudo contempla tres dimensiones: Tiempo de ciclo, calidad y productividad.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Las Organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participación en estas

tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales.

Ilustración VI.1 Modelo de tablero de control BSC



Fuente: Kaplan, Robert S. y David P. Norton. Cómo utilizar el cuadro de mando integral... Barcelona: Gestión 2000, 2001, p.87.

Los **objetivos estratégicos** son el fin deseado clave para la organización. Es necesario definir los objetivos de forma coherente a la estrategia de la compañía para así utilizar el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión enfocada a la implantación de la estrategia. Todos los objetivos estratégicos deben interrelacionarse y afectarse los unos con los otros. De esta forma, surge la pirámide de objetivos donde la consecución de ciertos objetivos lleva a la consecución de otro

objetivo de orden superior y así sucesivamente, hasta el cumplimiento del objetivo corporativo o estratégico.

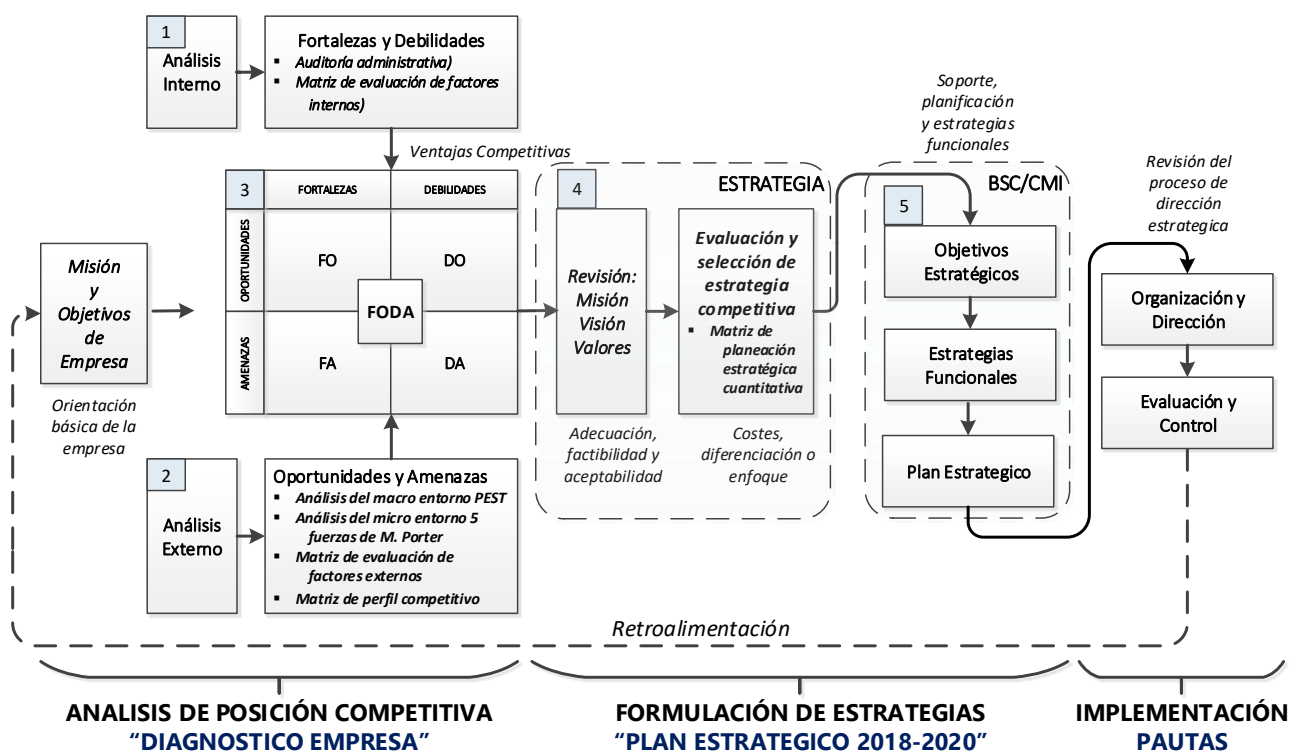
*Los **indicadores** son las reglas del cálculo y/o ratio de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es lo que determina que la empresa tome uno u otro rumbo, ya que un indicador mal seleccionado puede inducir a una desviación en el comportamiento empresarial materializándose en el no cumplimiento de la estrategia empresarial.*

*Las **metas** son el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. Las metas, conllevan acciones que implican el cumplimiento de los objetivos, deben definirse para un periodo de tiempo que permita la corrección de desviaciones para el cumplimiento de los objetivos.*

6.6 Modelo para planificación estrategia y elaboración de cuadro de mando integral

En lo que respecta a la administración estratégica hay muchos modelos que podrían utilizarse, pero estos no se ajustan en la totalidad a las necesidades del presente trabajo de tesis. Por tal razón se realizó un modelo que será utilizado a lo largo del desarrollo del trabajo de tesis. El cual es una adaptación de los modelos propuesto por *Karen Weinberger* en el libro *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa* y *María Martín Peña* y *Luisa E. Reyes* en su libro *El cuadro de mando integral*. El cual se expone a continuación:

Ilustración VI.2 Modelo de planificación estrategia con tablero de control BSC



Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex García y Carlos Carranza

Cabe señalar que en el mundo de la administración hay dos modelos muy bien difundidos para llevar a cabo la planificación estratégica de una empresa estos son los propuestos por Arthur A. Thompson, Jr. Y A. J. Strickland III en su libro *Administración estratégica*, editorial Mc Graw-Hill, así mismo el modelo propuesto por Fred R. David en su libro de *Conceptos de Administración Estratégica*, Editorial PEARSON. Este último muy aceptado y reconocido por las diferentes empresas.

VII. DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación adoptado es una tesis combinada de investigación documental y de campo. Según Carlos Muñoz Razo, este tipo de investigación son tesis en cuyo método de recopilación y análisis de datos se conjunta la investigación

documental con la de campo, con la finalidad de profundizar en el estudio del tema propuesto para tratar de cubrir todos los posibles ángulos de una exploración. Al aplicar ambos métodos se pretende consolidar los datos y los resultados obtenidos. Así, en este caso, se parte de la recopilación de información documental para fundamentar los antecedentes del fenómeno en estudio, y con base en ellos, se diseñan los métodos de investigación e instrumentos de recopilación que se aplicarán directamente en el campo donde se presenta el hecho a investigar. (Carlos Muñoz Razo. Como elaborar y asesorar una investigación de tesis, Segunda edición, PEARSON, 2011)

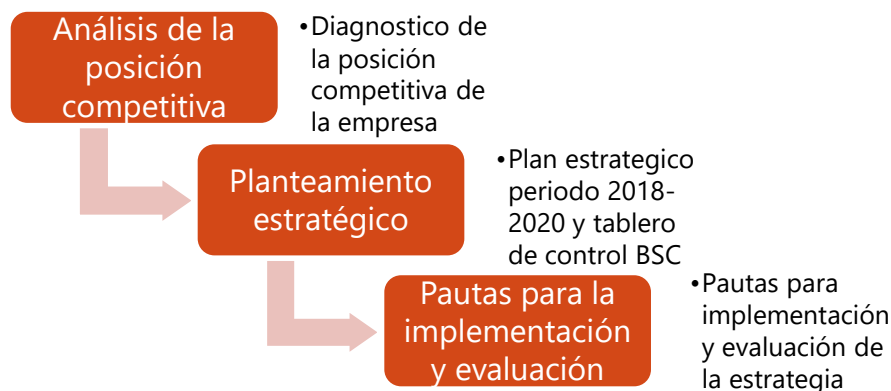
7.2 Las tres fases de la investigación de tesis

Como primer paso se deberá realizar un **análisis de la posición competitiva**, lo que conllevará a la elaboración de un diagnóstico de cómo la empresa está siendo dirigida en cada una de las áreas funcionales.

En un segundo paso conlleva el **planteamiento estratégico** para los siguientes cinco años para tal fin se realizará una reevaluación de la misión, visión, valores y políticas de la empresa, y se formulará el plan estratégico en base a los análisis de entorno externo (oportunidades y amenazas) y entorno interno (fortalezas y debilidades). Este plan será el insumo para la construcción del modelo del Balanced Scorecard con base a los *mapas estratégicos, perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores y metas*.

En un tercer paso se expondrán las **principales pautas** a tomar en cuenta por la gerencia de la empresa **para la correcta implementación y evaluación de la estrategia** de la misma en base al Balanced Scorecard.

Ilustración VII.1 Los tres pasos de elaboración de tesis en función del modelo de planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex Garcia y Carlos Carranza

7.2.1 Desarrollar el análisis de la posición competitiva

Esta fase persigue desarrollar un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Para tal fin se solicitará al gerente general información relacionada a la misión, visión, valores y políticas para comparar el día a día de la empresa en base a estos instrumentos. Se realizará una recopilación de información se practicarán cuestionarios y entrevistas a personal administrativo de la organización y se realizará un análisis interno y externo. El resultado es un reporte que indica la salud de la empresa en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla VII.1 Proceso de desarrollar el análisis de la posición competitiva (Diagnóstico)

	Entradas	Técnicas/Herramientas	Salidas
Desarrollar el análisis de la posición competitiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marco teórico ▪ Información de la empresa ▪ Información de la industria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopilación documental ▪ Cuestionario y entrevistas ▪ Análisis de la industria ▪ Análisis del macro entorno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico de la posición competitiva de la empresa

Entradas	Técnicas/Herramientas	Salidas
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis del micro entorno ▪ Evaluación de factores externos ▪ Análisis de los competidores ▪ Matriz de perfil competitivo ▪ Auditoría administrativa ▪ Evaluación de los factores internos ▪ Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas ▪ Reuniones con directivos de la empresa 	

Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex Garcia y Carlos Carranza

7.2.2 Desarrollar el plan estratégico periodo 2018-2020

Esta fase persigue desarrollar el plan estratégico de la empresa para el período 2018-2020. Para tal fin utiliza el reporte del diagnóstico de la posición competitiva de la empresa y con base a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se determinará la opción estratégica a seguir (costos, diferenciación o enfoque), se reescribirá la misión y visión y se confeccionarán las estrategias funcionales y cuadro de mando integral. El resultado es un reporte que contiene el plan estratégico 2018-2020 de la empresa en base al tablero de control BSC.

Tabla VII.2 Proceso de desarrollar la formulación de estrategias (Plan estratégico y BSC)

	Entradas	Técnicas/Herramientas	Salidas
Desarrollar el plan estratégico periodo 2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico de la posición competitiva de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones con directivos de la empresa ▪ Revisión de la misión, misión y valores ▪ Matriz de planeación estratégica cuantitativa ▪ Juicio de los maestrantes ▪ Cuestionario y entrevistas ▪ Estrategia competitiva ▪ Estrategias funcionales ▪ Cuadro de mando integral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan estratégico periodo 2018-2020 ▪ Balanced Scorecard

Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex Garcia y Carlos Carranza

7.2.3 Listar las pautas para la implementación de la estrategia y evaluación del BSC

Esta fase persigue listar las principales pautas para la implementación de la estrategia y la guía para la evaluación de la misma mediante el cuadro de mando integral. Toma como entrada el reporte de diagnóstico de la posición competitiva de la empresa y la planificación estratégica para el periodo 2018-2020. Los maestrantes aplicarán unas técnicas y herramientas para obtener como resultado los lineamientos de referencia para futura implementación y evaluación de la estrategia de la empresa.

Tabla VII.3 Proceso de listar las pautas para implementación y evaluación de la estrategia

	Entradas	Técnicas/Herramientas	Salidas
Listar las pautas para implementación y evaluación de la estrategia	<ul style="list-style-type: none">▪ Diagnóstico competitividad y posición competitiva▪ Plan estratégico período 2018-2020▪ Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none">▪ Reuniones con directivos de la empresa▪ Juicio de los maestrantes▪ Revisión de documentos y estándares de la industria	<ul style="list-style-type: none">▪ Pautas para implementar la estrategia▪ Pautas para la evaluación de la estrategia

Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex Garcia y Carlos Carranza

7.3 Modelo para el desarrollo de la investigación

Realizar una investigación implica un proceso metódico, concienzudo y especializado que sigue una serie de fases precisas, bien definidas y debidamente fundamentadas, para adaptarse a las condiciones y características especiales que demandan el tema elegido, el nivel de estudios y la disciplina específica.

Desde el punto de vista metodológico utilizaremos el esquema general para investigaciones de F. Arias Galicia presentado en el libro *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* por Carlos Muñoz el cual incluye las siguientes etapas:

1. Planteamiento del problema
2. Planeación
3. Recopilación de información
4. Procesamiento de datos
5. Explicación e interpretación
6. Comunicación y solución

A continuación, hablaremos en líneas generales de cada uno de los pasos:

7.3.1 Planteamiento del problema

Responde a la pregunta ¿Qué necesito saber?

7.3.2 Planeación

Responde a las preguntas ¿Qué recursos se requieren? ¿Qué actividades son necesarias? Para desarrollar el presente tema de tesis se necesitará apoyo del personal de la empresa seleccionada a fin de practicar las entrevistas y verificar los resultados, así mismo se requiere ayuda de un consultor externo (tutor) para la elaboración del reporte final del plan estratégico 2018-2020.

Para desarrollar la investigación se determinó que serían necesario desarrollar trece tareas desde la selección de la empresa en que se trabajaría hasta la emisión y presentación de los resultados del plan estratégico. Se programó desarrollar estas actividades en 12 semanas. De acuerdo a lo indicado en la ilustración VII.1 Cronograma de actividades elaboración de plan estratégico 2018-2020.

Las letras "X" representan al responsable inmediato de la tarea. Las letras "O" indican a las partes consultadas y/o involucradas en la tarea, pero no responsables de la misma.

7.3.3 Recopilación de información

Responde a las preguntas ¿Cómo se recabarán los datos? ¿Con qué? Para la realización del estudio, se partirá del análisis y consulta de información documental que esté relacionada con la administración estratégica y tableros de control. La información será recopilada a través de revisión de documentos, cuestionarios y entrevistas, posteriormente será almacenada en formato digital se utilizaron las siguientes técnicas y herramientas:

- **Recopilación documental:** Se refiere la recolección de información y antecedentes relacionados con la investigación que se realiza a través de documentos escritos en nuestro caso libros, revistas y páginas Web, en donde se plasma el conocimiento que es avalado por autores que realizaron una previa

investigación. En esta parte corresponde a los conceptos e información presentada en el Capítulo VI., de la presente tesis.

- **Cuestionarios:** Estos cuestionarios serán confeccionados para ser practicados al personal de la empresa Autostar, en todos sus niveles. Tanto los cuestionarios como las respuestas de las personas están tabulados en los Anexos 1 y 2 de la presente tesis.

- **Entrevistas:** Se realizarán entrevistas mediante el uso de cuestionarios al personal directivo y mandos intermedios de la empresa Autostar. Estas entrevistas serán esenciales para el *Análisis de la situación actual y diagnóstico* y fueron la base para la *Planificación estratégica y diseño del modelo del BSC*. De igual manera se realizarán entrevistas a dos empresas que tengan implementado un sistema de gestión basado en el Balanced Scorecard para extraer las principales lecciones aprendidas que tengan con respecto al proceso de implementación y evaluación, dicha información será de valiosa ayuda en la presente tesis con respecto a cumplir con el cuarto objetivo específico que consiste en "Brindar las principales pautas para la implementación y evaluación de la estrategia".

Ilustración VII.2 Cronograma de actividades elaboración de plan estratégico 2018-2020

	Actividades	días			0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36
		Maestranes	Empresa	Tutor de Tesis	24-abr-17	27-abr-17	30-abr-17	03-may-17	06-may-17	09-may-17	12-may-17	15-may-17	18-may-17	21-may-17	24-may-17	27-may-17	30-may-17
Etap 1	Planteamiento del problema																
	Task 1: Selección de la empresa	X	O														
	Task 2: Planteamiento de la problemática	X		O													
Etap 2	Planificación																
	Task 3: Selección de tecnicas y herramientas	X		O													
	Task 4: Elaboración de cuestionarios	X	O														
	Task 5: Selección de personal para entrevistas	X		O													
Etap 3	Recopilación de información																
	Task 6: Revisión de información disponible	X	O														
	Task 7: Elaboración de entrevistas	X	O														
Etap 4	Procesamiento de datos																
	Task 8: Uso de técnicas y herramientas empresariales	X		O													
	Task 9: Tabulación de entrevistas con procesadores de texto	X		O													
Etap 5	Explicación e interpretación																
	Task 10: Reporte del Analisis de la posición competitiva	X	O	O													
	Task 11: Reporte de Planificación estratégica y diseño del BSC	X	O	O													
Etap 6	Comunicación y solución																
	Task 12: Emisión de plan estrategico 2018-2020	X	O	O													
	Task 13: Exposición de plan estrategico 2018-2020	X	O	O													

Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex Garcia y Carlos Carranza

7.3.4 Procesamiento de datos

Responde a las preguntas ¿Cómo reducir la información a unas cuantas cifras? ¿Qué riesgos corro? Una vez acopiada la información y antecedentes relacionados con la investigación. Procederemos a tabular y procesar la misma a fin de conllevar a un diagnóstico, para tal fin utilizaremos herramientas y técnicas consideradas buenas prácticas para la planificación estratégica como son, pero no limitativas (Análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis FODA, Balanced Scorecard) y herramientas informáticas como (Ms Word "procesamiento de texto, Ms Excel "análisis numérico" y Ms Visio "Diagramación de los mapas estratégicos").

7.3.5 Explicación e interpretación

Responde a las preguntas ¿Qué significan los resultados? Los resultados serán presentados con la rigurosidad y profundidad meritoria en los capítulos de la tesis:

- *Diagnóstico de la posición competitiva de la empresa*
- *Planificación estratégica y diseño del modelo del BSC*
- *Pautas para la implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia*

7.3.6 Comunicación y solución

La comunicación de los resultados del trabajo de tesis se realizará en dos tiempos. Primero se presentará un reporte escrito el cual será presentado a la empresa y universidad de ingenierías para revisión y comentarios, posteriormente serán incorporados los mismos y se presentará el reporte final el cual será presentado mediante exposición ante una audiencia en la que estarán invitados la empresa, universidad y quien así se convenga entre las partes.

VIII. CAPITULO I. SITUACION ACTUAL Y DIAGNOSTICO

8.1 Aspectos generales de la empresa

AutoStar S.A. es una empresa de origen Chileno que pertenece al Grupo Kaufmann, dedicada a brindar productos y servicios de lujo, de alto rendimiento para satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciéndoles calidad, prestigio, seguridad y confort. El Grupo Kaufmann representa las marcas del grupo Chrysler y las marcas de Daimler en los países de Chile, Perú, Costa Rica, Nicaragua y Panamá, facturando más de 10.000 vehículos en los segmentos de vehículos de lujo, así como vehículos comerciales (camiones y buses), siendo el grupo el “Dealer” más grande del mundo de la marca (Daimler).

Desde 1994, AutoStar S.A., introduce en el país de Nicaragua marcas de prestigio y reconocimiento mundial como Mercedes-Benz, y Freightliner. A lo largo de estos más de 20 años, la empresa ha incorporado en la cartera de productos marcas como Jeep, Dodge, Chrysler y Ram en el segmento de vehículos livianos y desde el año 2011 introdujo en el país la marca Mitsubishi FUSO para complementar la cartera de productos comerciales convirtiéndose en la única compañía con la capacidad de ofrecer a sus clientes camiones desde 3.5 toneladas de carga hasta más de 200 toneladas de arrastre.

La empresa se caracteriza por suministrar camiones acorde a las necesidades de sus clientes, configurando cada camión a la medida de sus necesidades. Está detrás de los grandes negocios suministrando equipos especiales, camiones, repuestos y servicios; son parte del equipo de trabajo de grandes compañías mineras, ingenios azucareros, empresas de distribución y empresas constructoras. Todas estas compañías han depositado su confianza en las marcas Mercedes-Benz, y Freightliner marcas líderes en el mundo en sus respectivas categorías y respaldadas por la experiencia y servicios postventa del Grupo Kaufmann.

Actualmente la junta general de accionistas cree firmemente que es momento de tomar acciones que permitan a la empresa incrementar el porcentaje de participación del mercado y tener mayor presencia en el territorio Nacional y el vehículo

que han identificado para materializar estos objetivos es confeccionar un plan estratégico y establecer mecanismos de verificación y control para aprovechar las oportunidades que presta el país y a la vez contrarrestar los movimientos e iniciativas de los diferentes actores de la industria y, de esta manera garantizar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Por tanto, a continuación se realizará una evaluación del entorno, por medio de diferentes herramientas y técnicas correspondientes a los siguientes análisis 1) PEST, 2) de las cinco fuerzas de M. Porter, 3) de los grupos estratégicos, 4) de factores externos, 5) del mercado, 6) de los competidores y 7) de factores internos a fin de cuantificar las fortalezas y debilidades de la organización, identificar su fuente de ventaja competitiva, re-definir una visión y una misión, identificar los valores que los colaboradores deben tener; lo que dará lugar al diagnóstico de la posición competitiva de la empresa.

8.1.1 Análisis externo

8.1.1.1 Análisis del macro entorno. Político, económico, social, tecnológico y ecológico

Político / legal:

Después de las elecciones presidenciales de Noviembre de 2016 hay un nuevo escenario político lejano con la iniciativa de proyecto *Nica Act* promovida por congresistas estadounidenses que tiene el objetivo de condicionar el financiamiento de organismos internacionales a Nicaragua, como forma de sanción al gobierno de Ortega por la falta de institucionalidad, los fraudes electorales y las violaciones a los derechos humanos cometidos durante su mandato. Como resultado la ley fue aprobada el 21 de septiembre por la Cámara de Representante estadounidense y espera su ratificación en el Senado y el posterior aval del gobierno, ya con el magnate republicano Donald Trump en la presidencia.

La administración de Washington en vez de felicitar por su triunfo a Ortega y al gobernante e izquierdista Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN), cuestionó

los comicios y demandó mayor apertura democrática. También la Unión Europea "lamentó" las condiciones en que se produjeron las elecciones.

"Este país, este presidente, ya ha sufrido embates de guerras, invasiones y bloqueos de Estados Unidos. Ha sido una agresión histórica y siempre hemos salido adelante, no espero nada nuevo de la Casa Blanca y creo que al presidente Trump no le interesa América Latina, pero sí sé que saldremos adelante como siempre lo han hecho los pueblos agredidos por el imperio", dijo a IPS².

Con todo se espera estabilidad política y la inversión de la empresa privada, financiamiento de organismos internacionales y algunas donaciones de grandes potencias para proyectos sociales.

Económico: Nicaragua promedia un crecimiento del 4.7% anual, superando su potencial en cuatro de los últimos cinco años. Veamos: En 2011, creció en 6.2%; en 2012 en 5.1; en 2013 en 4.5; en 2014 en 4.7%, y en 2015 4.9%. El crecimiento proyectado del 2015 y 2016 según el FMI es no menor al 4%. La inflación estable de Nicaragua es de 7%. El 5% del deslizamiento del Córdoba-que todos conocemos-, más el aproximado 2% de la inflación que importamos del dólar. Ahora comparemos el comportamiento observado de la inflación: En 2011 fue del 7.95 %; en 2012 de 6.6%; en 2013 de 5.7%; en 2014 en 6.5%; y en 2015 se proyecta en cerca de 3.05%. Nótese que la inflación observada no ha estado por encima de la inflación estable excepto en 2011 debido a los entonces elevados precios del petróleo³.

Debido a la baja inflación que Nicaragua enfrenta hoy, hay más liquidez en la economía nicaragüense y las tasas de interés son relativamente de bajas a medias. Debido a la baja inflación y a las condiciones en las tasas de interés, la demanda de automóviles podría incrementar.

² Según Confidencial en el artículo "La gobernabilidad de Nicaragua se vislumbra difícil en 2017" consultado en Confidencial el día 17 de Agosto de 2017; <https://confidencial.com.ni/la-gobernabilidad-nicaragua-se-vislumbra-difícil-2017/>.

³ Según Manuel Coronel Novoa, en artículo presentado por El Nuevo Diario, publicada el 10 de Diciembre de 2015 en el artículo ""El crecimiento potencial de la economía en Nicaragua" consultado en el Nuevo Diario el día 22 de mayo de 2017; <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/379293-crecimiento-potencial-economia-nicaragua/>.

Social: El director del Banco Mundial (BM) para Centroamérica, Humberto López, reconoció que, aunque en los últimos años la tasa de pobreza en Nicaragua se ha reducido sustancialmente, el país continúa siendo la tercera nación más pobre de América Latina y el Caribe, pero resaltó la tendencia positiva de los indicadores económicos de los últimos años. "Nicaragua es la tercera economía más pobre de Latinoamérica, eso es tan infactual (ajeno a los hechos) y creo que hay que estar consciente de ello, el hecho que sea la tercera economía más pobre de Latinoamérica, pues uno esperaría que los niveles de vida de la tercera economía más pobre de Latinoamérica no vayan a ser iguales como los niveles de vida de las economías más avanzadas de la región"⁴.

Tecnología: las empresas están tratando de hacer su producto cada vez más eficiente mediante la introducción de nuevas tecnologías y características en ellos. Hoy en día los coches tienen características como bolsas de aire, suspensiones de aire, sistema de sensores "inteligentes" para los cinturones de seguridad y bolsas de aires delanteras y laterales que pueden detectar y reaccionar ante la gravedad de un accidente, guiado por radar, control de cruce, arranque sin llave, sistema de autorización de accionamiento y sensores de estacionamiento, sistema COMAND, navegación GPS. Por ejemplo: Tata indica da 25kmpl, Mercedes Benz en la serie CLS cuentan con una función opcional llamada «Pre-Safe», es un sistema que predice una inminente colisión, cuando el sistema está activado, los cinturones de seguridad se tensan, el asiento del pasajero delantero se ajusta al posicionamiento para estrellarse y el techo corredizo se cierra automáticamente.

Ecología: El uso del automóvil a nivel global provoca más de 20% del total de las emisiones de gases contaminante, muchas organizaciones se preocupan con esta situación, y por tal razón nace el protocolo de Kioto que rigen a las industrias del motor para que realicen cambios considerables en los diseños de cada vehículo con unos

⁴ Según Humberto López, Director del Banco Mundial, diario La prensa, publicado el 22 de Enero de 2016 en el artículo "Nicaragua es aun el tercero más pobre, según el BM" consultado en el Nuevo Diario el día 22 de mayo 2017; <http://www.laprensa.com.ni/2016/01/22/economia/1973476-nicaragua-aun-tercero-mas-pobre-segun-bm> .

tratados de reducir la emisión de gases contaminantes. Por tal razón nace la fabricación y montaje de coches como coches híbridos, estos vehículos disfrutaban de ciertos beneficios fiscales que incentiva su investigación, desarrollo y producción de vehículos ecológicos y fomentará la reducción de la contaminación.

8.1.1.2 Análisis del ciclo de vida de la industria

La industria está en crecimiento se expande a medida que nuevos clientes entran al mercado. Los compradores ya están familiarizados con el producto y disminuyen los precios, gracias a las economías de escala y canales de distribución eficientes. La economía nicaragüense está incidiendo en el buen comportamiento de la industria, sobre todo la estabilidad que ha tenido Nicaragua en el crecimiento. Sin duda alguna, mientras más crezca la economía nicaragüense, más oportunidad de crecimiento existe en la industria automotriz. El mercado de Nicaragua aún es pequeño, pero mientras la situación económica se mantenga estable y las condiciones financieras sean las adecuadas, la industria automotriz podrá seguir creciendo a paso firme.

La industria automotriz está experimentando un crecimiento muy dinámico. El gerente del Grupo Q, Roberto Sansón indica en entrevista brindada al Nuevo Diario *"Que la industria automotriz en Nicaragua, en los últimos años, ha venido desarrollando estrategias que le han permitido comercializar automóviles a un buen ritmo... La industria automotriz en Nicaragua ha venido experimentado un crecimiento muy dinámico, sobre todo en la categoría de autos pequeños, debajo de 1,500cc, que es la categoría de vehículos que más está creciendo... Para nosotros es clave el apoyo de la industria bancaria, un socio estratégico de la industria automotriz. Buenos planes de financiamiento, unas políticas de otorgamiento de créditos sana y agresiva son claves para poder colocar más vehículos⁵. Así mismo destaca que el país presta las*

⁵ Según Roberto Sansón, gerente general del Grupo Q, entrevista El Nuevo Diario, publicada el 21 de Mayo de 2015 en el artículo "La industria automotriz experimenta un crecimiento muy dinámico" consultado en el Nuevo Diario el día 22 de mayo 2017;
<http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/360513-industria-automotriz-experimenta-crecimiento-muy-d/>.

condiciones económicas para que la industria siga creciendo y es muy importante que se mantenga la estabilidad macroeconómica del país".

Se espera un crecimiento sostenido anual de más del 10% en la industria.

De igual manera Roberto Sansón cree que el parque automotor nicaragüense puede crecer más a corto plazo, a continuación sus palabras⁶ *"Definitivamente, creo que hay muchas cosas que pudiéramos hacer inclusive a nivel de Gobierno para poder hacer que el parque crezca... para los próximos años las empresas distribuidoras de autos siguen optimistas y esperan un crecimiento del 10% y seguir contando con el apoyo del sector financiero"*.

A modo de conclusión la economía nicaragüense está incidiendo en el buen comportamiento de la industria, sobre todo la estabilidad que ha tenido Nicaragua en el crecimiento. Sin duda alguna, mientras más crezca la economía nicaragüense, más oportunidad de crecimiento existe en la industria automotriz. Nicaragua promedia un crecimiento del 4.7% anual, en cuatro de los últimos cinco años y el crecimiento proyectado del 2015 y 2016 según el FMI es no menor al 4%. Razón por la cual el sector automotriz en Nicaragua podría experimentar una tasa de crecimiento moderada para el ejercicio económico: 2017-2020 que se estimada sea superior al 10%. La inflación es estable de Nicaragua aproximada a 7% lo que genera mayor liquidez en la economía nicaragüense y por ende las tasas de interés son relativamente de bajas a medias, condición que incide directamente en el incremento de la demanda de vehículos livianos y comerciales.

8.1.1.3 Análisis del micro entorno. Las cinco fuerzas competitivas en la industria automotriz

La rivalidad entre empresas es alta y muy intensa: Lo que es evidente considerando que la demanda de vehículos crece moderadamente y los costos de cambiar de marca son bajos para los consumidores, así mismo los productos dentro

⁶ Según Roberto Sansón, gerente del Grupo Q, entrevista El Nuevo Diario, publicada el 14 de Noviembre de 2014 en el artículo *"Esperamos un crecimiento superior al 10% el próximo año"* consultado en el Nuevo Diario el día 22 de mayo de 2017
<http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/334605-esperamos-crecimiento-superior-10-proximo-ano/>.

de un mismo grupo estratégico "vehículos de gama alta" están poco diferenciados, de igual manera hay numerosos competidores de similar tamaño y fuerza competitiva. La rivalidad ha llevado a las empresas que producen gama similar de vehículos, a la expansión y crecimiento en los mismos mercados a través de nuevos productos, así como el desarrollo de nuevos mercados.

Amenaza de entrada de nuevas empresas es baja: Lo que se debe en su mayoría a los altos requerimientos de capital para la apertura de nuevas empresas, así mismo que actores que están establecidos tales como Mercedes Benz, BMW, Audi, Jaguar, Lexus, disfrutan de una gran experiencia en la manufactura de vehículos y disponen de ventajas competitivas en cuanto a costos provenientes de fuentes de económicas de escalas. Así mismo, estas marcas están fuertemente posicionadas en las mentes de los consumidores y disfrutan de una gran lealtad por su marca, finalmente los competidores actuales presentan barreras de entrada a nuevos actores en la industria automotriz.

Amenaza de entrada de productos sustitutos es alta: Mercedes-Benz tiene numerosos sustitutos estos incluyen sin ser limitativos transportes alternativos como motos, avionetas, vehículos trenes. Entre los principales productos sustitutos están los *Generalistas globales, deportivos y lujos* como son los vehículos ofrecidos por Toyota "Lexus" y Audi y Jaguar que están tratando de competir de forma directa con los vehículos de gama alta como son Mercedes, BMW y Audi. Así mismo, hay una fuerte aceptación de los llamados *Vehículos híbridos*, que son ofrecidos por una serie de empresas que desarrollan vehículos que combina un motor de combustión interna y uno o varios motores eléctricos. El Toyota Prius es el automóvil híbrido eléctrico más vendido del mundo, con ventas acumuladas de 3 millones de unidades al 31 de enero de 2017⁷.

⁷ Retomado de publicación de Sala de Prensa Toyota en su artículo publicado el 14 de febrero de 2017 "Toyota supera los 10 millones de híbridos vendidos en todo el mundo", consultado el día 17 de agosto de 2017; <http://www.toyotaprensa.es/noticias/toyota-supera-los-10-millones-de-hibridos-vendidos-en-todo-el-mundo>

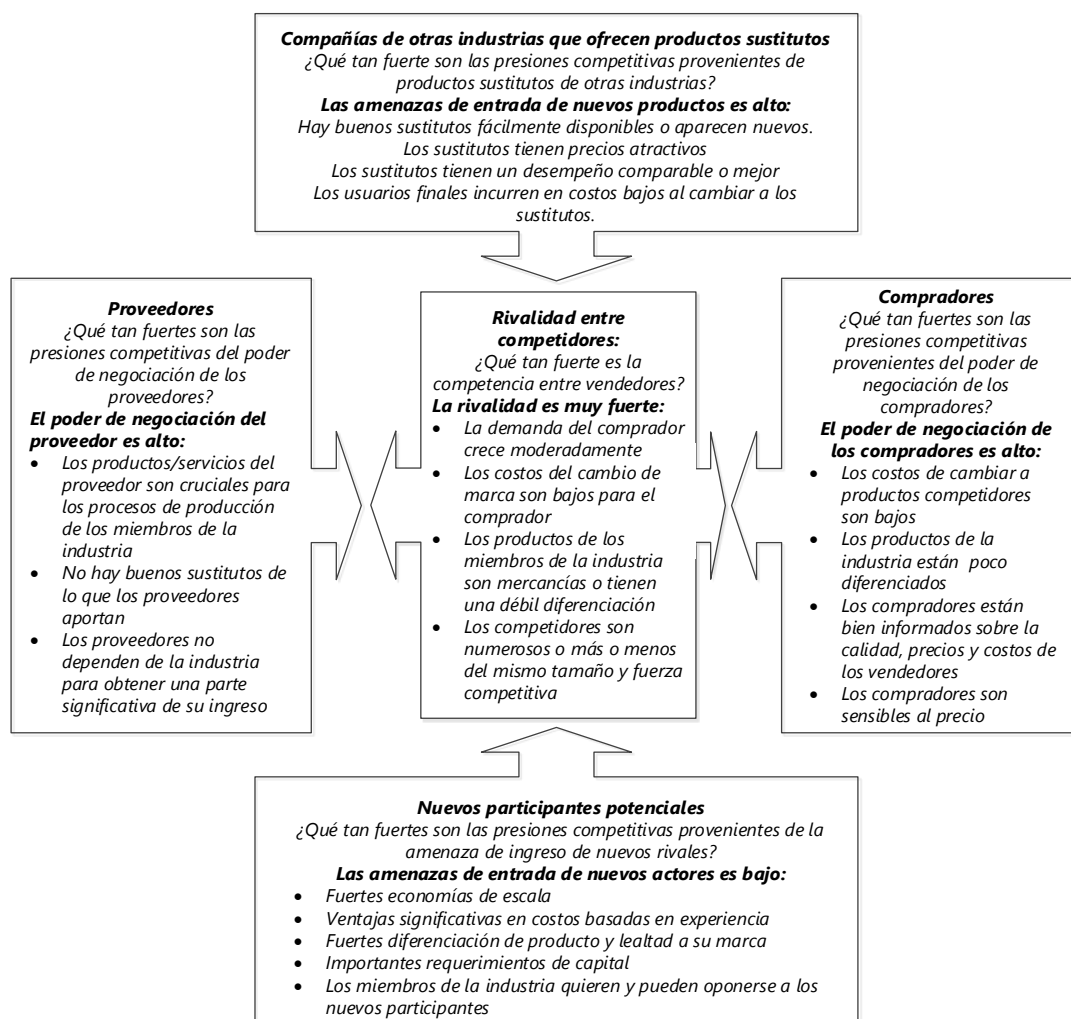
El poder de negociación de los proveedores es alto: En medida que Mercedes-Benz requiere materias primas de alta calidad para la fabricación de automóviles, incluyendo metales, cuero, electrónica, pinturas y caucho y esta es proveniente de un número pequeño de proveedores y para los cuales no hay buenos sustitutos Mercedes-Benz pierde poder de negociación, cabe señalar que estos productos son cruciales para el proceso de manufactura de vehículos y que Mercedes-Benz se enorgullece de sus productos de calidad. Por tanto los proveedores haciendo hincapié en la superioridad de sus productos en cuanto a funcionalidades y especificaciones técnicas mejoran su posición de negociación.

El poder de negociación de los compradores es alto: Mercedes-Benz atiende las necesidades de dos tipos de consumidores, cada uno con su propia posición de negociación, entre ellos los *consumidores comerciales* que son compradores a gran escala, entre ellos empresas que compran flotas y las *personas particulares* que compran vehículos para uso del hogar. Ambos clientes son sensibles al precio y tienen gran facilidad de cambiar a productos de los competidores, tomando como bases dos aspectos, el primero los productos dentro del grupo estratégico de gama alta son pocos diferenciados y los clientes cada día se encuentran más informados sobre la calidad, precios y costos de los diferentes fabricantes.

A modo de conclusión del análisis de las cinco fuerzas competitivas en la industria se puede indicar que la rivalidad entre empresas en la industria es alta, la competencia se está intensificando como una consecuencia del incremento en la demanda de vehículos en el mercado Nicaragüense que incentiva el ingreso de nuevos actores a la industria como son las marchas de origen chino y japonés, esto incide directamente en la rentabilidad en la industria la cual se ha reducido considerablemente en los últimos años. No hay barreras de entrada a nuevas empresas concesionarias de autos, el poder de negociación de los clientes es alto porque tienen muchas opciones de compra y existen algunos productos sustitutos que pueden atraer a clientes de AutoStar.

Una representación de las cinco fuerzas competitivas de la industria se presenta en la ilustración VIII.1 en la siguiente página.

Ilustración VIII.1 Análisis de las cinco fuerzas competitivas en la industria automotriz



Fuente: Elaboración propia en base a Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland.
Administración Estratégica, Decimoctava edición, McGraw-Hill, 2012

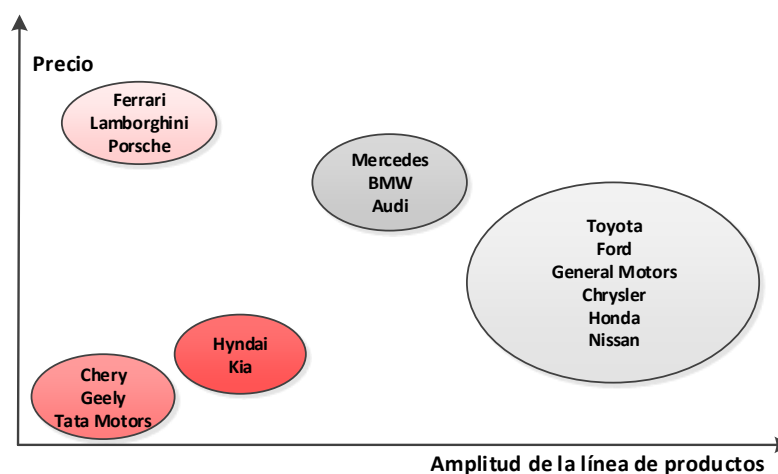
8.1.1.4 Análisis de los estratégicos en el sector automotriz

Se realizó un análisis de los grupos estratégicos para el segmento de vehículos de gama alta en la industria automotriz. Se identificaron cuatro grupos estratégicos

considerando las variables de precio y amplitud en la línea de productos, como presentado en la ilustración VIII.1. Las empresas en cada grupo son representativas.

- En el *extremo superior izquierdo* están los fabricantes de autos de lujo de escala alta, que se concentran en un mercado muy estrecho de productos, la mayoría de los automóviles fabricados en este grupo están por encima de los U\$100,000 dólares.
- En el *extremo inferior izquierdo* esta un grupo estratégico que tiene atributos bajos de precio y calidad y que se enfocan en un mercado estrecho, estos jugadores Hyndai y Kia limitan la competencia de otros grupos estratégicos mediante productos de precios muy bajos.
- El tercer grupo (*más o menos a la mitad*) está compuesto por empresas que tienen productos de precio y calidad altos y una línea de productos de amplitud promedio.

Ilustración VIII.2 Grupos estratégicos precio vs amplitud de la línea de productos



Fuente: Dess, Lymarkin, Eisner. Administración Estratégica, McGraw Hill, 2014

- El cuarto grupo (*en el extremo derecho*) está compuesto por empresas que tienen productos que compiten en el extremo bajo del mercado (por ejemplo, el Ford Focus) y en el alto (por ejemplo Chevrolet Corvette).

Recientemente el mercado automotriz ha sido muy dinámico y la competencia se ha intensificado, muchas empresas de diferentes grupos estratégicos compiten en los mismos mercados de productos, como las minivan y los SUV, en los que a finales del decenio de 1990 Mercedes entró con su serie M y en 2004 Porsche con su modelo Cayenne.

Algunos actores también ofrecen productos de escala más alta; recientemente Hyundai introdujo su Génesis (desde 33,000 dólares) lo que colocó a la compañía en competencia directa con otros grupos estratégicos, como el Camry de Toyota y el Accord de Honda; Hyundai ofrece una amplia garantía (10 años o 100,000 millas) para desviar la percepción de los clientes de su calidad inferior.

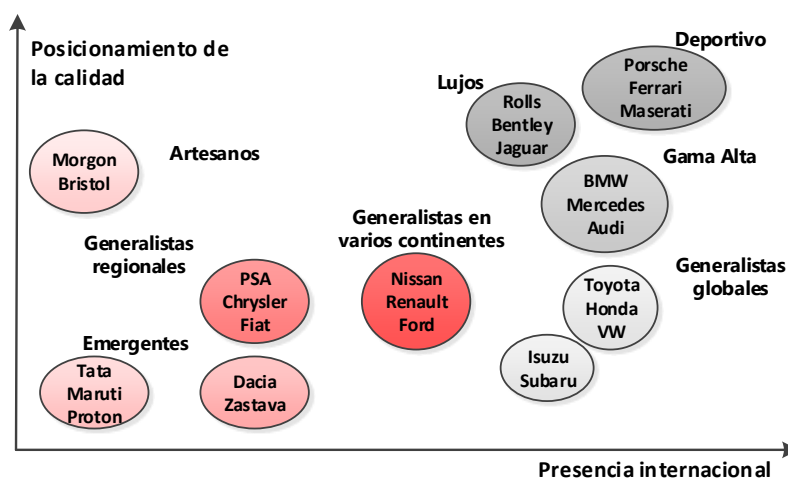
Algunos fabricantes importantes de automóviles están ofreciendo productos en los segmentos de precio más bajos, lo que intensifica aún más la competencia; la serie 1 de BMW es un ejemplo bien conocido, estos automóviles (con precios bajos de 30,000 dólares) compiten de forma más directa con los fabricantes de líneas extensas, como Ford, General Motors y Toyota.

De igual manera hay competidores más recientes en la industria automotriz que quizás conducirán a la conformación de un nuevo grupo estratégico (ubicado en el extremo inferior de la ilustración VIII.1, tres empresas Zhejiang Geely Company y Chery Automobile Company de China y Tata Motors de India que han introducido modelos que dan un nuevo significado al término subcompacto. Los siguientes son estos segmentos económicos: El modelo QQ de Chery tiene un precio de venta entre 4,000 y 7,000 dólares en el mercado chino, Free Cruiser tiene un precio al distribuidor de entre 6,300 y 6,900 dólares. Tata Motors de India tiene todas las de ganar, en enero de 2008 presentó su Nano, con un asombroso precio de venta al distribuidor de sólo 2,500 dólares, un compacto de cuatro puertas que rinde 54 millas por galón, con un motor de solo 30 caballos de fuerza.

Como parte complementaria al análisis de grupos estratégicos se presenta un análisis de grupos estratégicos considerando las variables de posicionamiento de la calidad y presencia internacional, como presentado en la ilustración VIII.2, los usos de

los dos factores elegidos han permitido formar unos 10 grupos estratégicos en el núcleo del sector automotriz.

Ilustración VIII.3 Grupos estratégicos posicionamiento de la calidad vs presencia internacional



Fuente: Bertrand Giboin. La caja de herramientas "Estrategia", Grupo Editorial Patria, 2012

Algunos de estos grupos (generalistas en varios continentes) pueden considerarse como un sector completamente a parte. Es en el interior de cada uno de estos grupos estratégicos que la competencia es directa, pero también a veces en sus fronteras (deportivo, lujo, gama alta).

A modo de conclusión se puede indicar que los productos Mercedes Benz, están en los grupos estratégicos correctos. Por una parte, tienen una buena amplitud de productos y por ellos pueden cobrar un buen precio el cual los consumidores pagan gustosamente. Por otra parte, son reconocidos como productos con una calidad superior al promedio y tienen presencia internacional.

8.1.1.5 Evaluación de los factores externos Matriz EFE

A continuación, se resume la información relevante con respecto a las variables: económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica, correspondientes al entorno (oportunidades y amenazas), cada uno de

estas variables contribuyen al éxito/fracaso de la empresa y son la base para el desarrollo de la matriz FODA.

Oportunidades

1. **El crecimiento de la economía aumentará la demanda.** En 2011, creció en 6.2%; en 2012 en 5.1%; en 2013 en 4.5%; en 2014 en 4.7%, y en 2015 4.9%. El crecimiento proyectado del 2015 y 2016 según el FMI es no menor al 4%.
2. **Industria experimenta crecimiento >10% anual.** Lo que se traduce en aumento en la demanda del comprador. Según Roberto Sansón Vicepresidente de la Cámara de Comercio Americana de Nicaragua, Amcham se espera un crecimiento superior al 10% anualmente en la demanda de vehículos en la industria automotriz.
3. **Expansión a nivel nacional a través de nuevas sucursales.** Recientemente AutoStar observa un aumento en el mercado automotriz nicaragüense, lo que demuestra su necesidad de hacer más énfasis en los mercados desatendidos en los diferentes departamentos como Estelí y Chinandega. Si AutoStar puede infiltrarse en estos mercados y crecer con éxito junto con su enfoque continuo en el mercado de la capital de Managua se dirigirá en una dirección positiva.
4. **Establecer alianzas con pequeñas empresas para expandir la cobertura comercial.** Esto permitiría tener presencia comercial en nuevos departamentos sin costos asociados a instalaciones las que requieren considerables requerimientos de capital; sin embargo, existe la posibilidad de hacer alianzas con negocios establecidos privados en León (por ejemplo, Autolote de Occidente) y Estelí (por ejemplo, Autolote del Norte), ambos vendedores privados que están abiertos a negociar.
5. **Atender las necesidades de nuevos grupos estratégicos.** Es obvio que esta es una oportunidad que deberá ser explotada por Daimler Chrysler. Hay una competencia muy intensa entre los fabricantes de vehículos de *gama alta* como son Mercedes Benz, BMW y Audi, así mismo hay una

competencia menos intensa en grupos estratégicos de vehículos de *lujo* y *deportivos* y estos últimos permiten mayor rentabilidad. Mercedes Benz puede realizar ajustes en sus productos a fin de introducirse en este grupo estratégico y competir de forma directamente con las marcas de grupos estratégicos de lujo como son Jaguar, Rolls y Bentley.

6. **Incursionar en nuevas tecnologías.** Es obvio que esta es una oportunidad que deberá ser explotada por Daimler Chrysler dando que en Nicaragua no se manufacturan vehículos y no se cuenta con un departamento de I&D. La tecnología híbrida sigue siendo muy nueva dando a todos los fabricantes de vehículos como Daimler Chrysler la oportunidad de convertirse en el líder de la industria automotriz en innovación y tecnología.
7. **Desarrollar nuevos estilos y modelos de vehículos.** Esta es otra oportunidad que es competencia de Daimler Chrysler la necesidad de nuevos estilos y modelos de vehículos nunca será satisfecha, lo que significa que Daimler Chrysler siempre debe estar tratando de desarrollar los vehículos más populares del mundo del automóvil, y como sabemos, lo que I&D están innovando hoy serán los vehículos del mañana.
8. **Fondos a bajo costo/tasas de interés bajas.** Para los próximos años se espera gran apoyo de la industria bancaria, un socio estratégico de la industria automotriz. Buenos planes de financiamiento, unas políticas de otorgamiento de créditos sana y agresiva son claves para poder colocar más vehículos.
9. **Incentivos fiscales otorgados por el gobierno.** El gobierno otorga fuertes incentivos fiscales para el desarrollo de zonas francas, energías renovables y explotación minera, a través de las leyes Ley 917 (Zonas Francas Industriales de Exportación), Ley 532 (Ley para la Promoción de Generación Eléctrica con Fuentes Renovables) y Ley 387 (Ley Especial sobre Exploración y Explotación de Minas). Lo que promueve la inversión de carácter privado en la industria de la construcción y logística. Lo que se traduce en requerimientos de vehículos livianos y comerciales.

Amenazas⁸

1. **Aumento de los precios de los combustibles.** A nivel corporativo Daimler Chrysler las ventas han disminuido drásticamente debido a la falta de eficiencia de combustible, Daimler Chrysler es un productor de vehículos de alta potencia (superior a los 3.0cc). El aumento de los precios del combustible ha jugado un papel importante en la creación de la oportunidad para el desarrollo de vehículos híbridos y más eficientes en combustible.
2. **Crecimiento de competidores.** A nivel corporativo Daimler Chrysler experimenta un crecimiento moderado, sin embargo hay actores dentro de la industria automotriz que están creciendo de una manera agresiva y sostenida como es el caso de Toyota que está incursionando en el mercado de los vehículos de gama alta con su marca Lexus, así mismo dio el primer paso en la dirección de la tecnología híbrida y desde entonces ha crecido drásticamente y se convierte en un actor peligroso en el corto plazo, así mismo Audi y BMW están creciendo significativamente.
3. **Toyota y BMW incrementaron su presupuesto en publicidad.**
4. **Creciente intensidad de la competencia en el segmento de gama alta y vehículos comerciales.** Hay una competencia muy intensa entre los fabricantes de vehículos de *gama alta* como son Mercedes Benz, BMW y Audi, lo que se traduce en una poca diferenciación de los productos y menor rentabilidad. Así mismo se espera el ingreso de un nuevo actor en los vehículos livianos como es Volvo Cars. En los vehículos comerciales se espera el ingreso de marcas chinas y japonesas con precios más atractivos. Las marcas International, Hyundai, Isuzu, Hino Dyna que disfrutan de buena posición en su estructura de costos pueden bajar aún más los precios y trata de consolidarse más en el mercado nicaragüense.

⁸ Por lo general detrás de cada amenaza se esconde una gran oportunidad que puede ser explotada por un actor en una determinada industria; adaptado del libro best seller Piense y hágase rico de Napoleón Hill quien dice que "Cada adversidad, cada fracaso, cada dolor lleva consigo la semilla de un beneficio igual o mayor"

5. Pérdida de ventas ante productos sustitutos en vehículos comerciales.

Por políticas corporativas las diferentes empresas trasnacionales tienden a vender las flotas de vehículos comerciales antiguos a países con bajo desarrollo; tal es el caso de Nicaragua que recibe flotas de vehículos livianos y comerciales usados a través de sus diferentes distribuidores.

6. Productos de la competencia más baratos. El mercado nicaragüense es altamente sensible al precio, en el corto plazo se espera el ingreso de dos nuevos actores de precios bajos para los vehículos comerciales; tal es el caso de vehículos manufacturados en China bajo la marca (Change) y Japón bajo la marca (Foton) ambos desean entrar al mercado en flotas con capacidad superior a las 8ton. Por otra parte, la marca International tiene fuertes políticos de descuento y ofrece financiamiento para el sector de la construcción para aquellos compradores que requieren flotas enteras de vehículos comerciales.

7. Aumento de los costos de suministro, es decir, el acero. Una vez más, esta amenaza afecta a toda la industria del automóvil y obliga a cada empresa a reducir los costes de fabricación y de producción tanto como sea posible, sin quitarle la calidad del producto.

8. Clima político Nica Act. Después de las elecciones presidenciales de Noviembre de 2016 hay un nuevo escenario político lejano con la iniciativa de proyecto *Nica Act* promovida por congresistas estadounidenses que tiene el objetivo de condicionar el financiamiento de organismos internacionales a Nicaragua, como forma de sanción al gobierno de Ortega por la falta de institucionalidad, los fraudes electorales y las violaciones a los derechos humanos cometidos durante su mandato. Las diferentes empresas del sector privado están a la espera de los principales cambios en el entorno económico para tomar sus decisiones de compra en cuanto a vehículos livianos y comerciales.

Tanto las amenazas como las oportunidades se presentan en un cuadro de doble entrada que cuantifica la situación de la empresa en términos del entorno externo de la organización. A continuación, el detalle.

Tabla VIII.1 Matriz de evaluación de factores externos⁹

Factores externos clave		Ponde- rado	Clasifica- ción	Puntaje Ponde- rada
Oportunidades				
1	Crecimiento de la economía Nicaragüense	0.06	4	0.24
2	Industria experimenta crecimiento >10% anual	0.08	4	0.32
3	Expansión a nivel nacional con nuevas sucursales	0.05	1	0.05
4	Establecer alianzas con negocios establecidos	0.08	2	0.16
5	Atender necesidades de otros grupos estratégicos	0.05	2	0.10
6	Incursionar en nuevas tecnologías (híbridos)	0.05	1	0.05
7	Desarrollar nuevos estilos y modelos de vehículos	0.07	2	0.14
8	Fondos a bajo costo/tasas de interés bajas	0.04	2	0.08
9	Incentivos fiscales otorgados por el gobierno	0.04	3	0.12
Amenazas				
1	Aumento en los precios de los combustibles	0.06	3	0.18
2	Crecimiento de competidores (Toyota, Audi, BMW)	0.07	2	0.14
3	Toyota y BMW aumentó su inversión en publicidad	0.05	2	0.10
4	Creciente intensidad en competencia (GA y VC)	0.08	2	0.16
5	Entrada de productos sustitutos (vehículos usados)	0.07	2	0.14
6	Productos más baratos (China y Japón)	0.07	4	0.28
7	Aumento en los costos de suministros (acero)	0.04	2	0.08
8	Clima político Nica Act	0.04	2	0.08
Total		1.00		2.42

⁹ Para este análisis se utilizó el instrumento del anexo 14.6 Instrumento para el análisis externo "Matriz de evaluación de factores externos" y su respectiva metodología la cual permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Fuente: Elaboración propia en base a "Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimera edición, PEARSON, 2008"

Considerando que en una matriz EFE la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0 y que la puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Se puede concluir que la organización está ligeramente por debajo del promedio para empresas que operan en la misma industria.

8.1.1.6 Análisis del mercado

Para el análisis de mercado se revisó la información histórica existente en el centro de documentos de AutoStar, principalmente se utilizaron los informes anuales de importaciones de vehículos nuevos y usados más participación de mercado por distribuidor presentados por la Asociación Nicaragüense de Distribuidores de Vehículos Automotores (ANDIVA)¹⁰ determinándose que el mercado nicaragüense en los años 2014 al 2016 demandó 22,920, 26,407 y 28,396 unidades de vehículos respectivamente de los cuales aproximadamente la tercera parte de estos es vehículos fueron usados y las tres cuartas partes de los mismos fueron vehículos nuevos. Lo que demuestra que el mercado absorbió un 15% más de vehículos en el 2015 respecto al año 2014, pero que disminuyó al 7% respecto al 2016 vs 2015¹¹.

Tabla VIII.2 Importaciones de vehículos nuevos y usados años 2014 - 2016

AÑO	USADOS	NUEVOS	TOTAL
2014	7,729	15,191	22,920
2015	7,353	19,054	26,407
2016	8,835	19,561	28,396

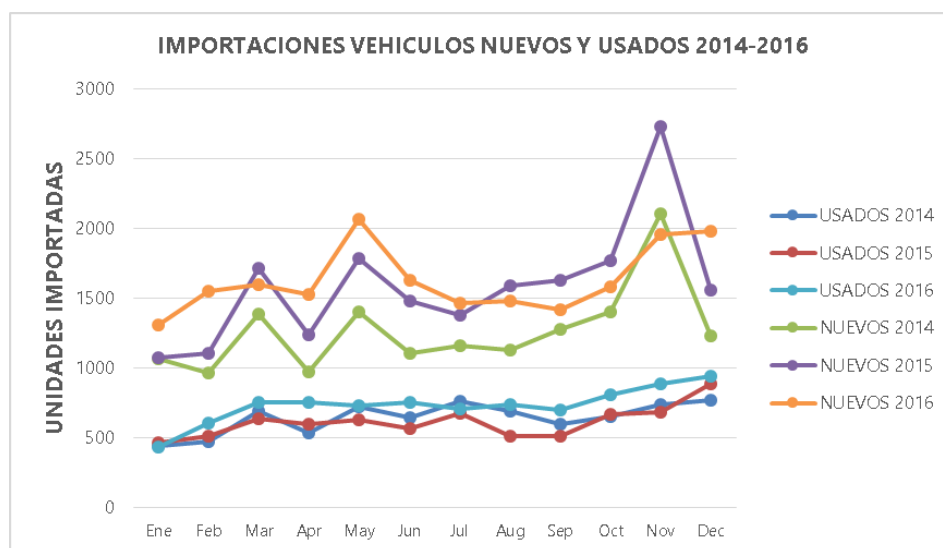
Fuente: Elaboración propia en base a reportes anuales de importaciones de vehículos nuevos y usados más participación de mercado por distribuidores ANDIVA periodo 2014-2016

¹⁰ Es un documento exclusivo para los socios ANDIVA. no es de acceso público.

¹¹ Las cifras fueron tomadas de los informes anuales presentados a AutoStar por la **Asociación Nicaragüense de Distribuidores de Vehículos Automotores (ANDIVA)**. Dichos reportes están disponibles para los directivos de AutoStar en el Centro de Documentos (CEDOC) de la empresa.

El comportamiento de las ventas es bastante uniforme durante todo el año para el caso de los vehículos usados, de forma similar para el caso de los vehículos nuevos a excepción del mes de noviembre que experimenta un crecimiento que está influenciado por el pago del aguinaldo de los trabajadores y a feria de vehículos Andiva Motor Show. A continuación, importaciones de vehículos por mes para los años 2014-2016.

Ilustración VIII.4 Importaciones de vehículos nuevos y usados 2014-2016



Fuente: Elaboración propia en base a reportes anuales de importaciones de vehículos nuevos y usados más participación de mercado por distribuidores ANDIVA periodo 2014-2016

De similar manera se expone el crecimiento en las ventas de vehículos a lo largo de los años del 2010 al 2016 a continuación el detalle.

Tabla VIII.3 Comportamiento de las ventas vehículos nuevos 2010-2016 y pronóstico de ventas 2017¹²

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	6,618	9,677	13,620	14,236	15,191	19,054	19,561	22,444
Crecimiento (%)	-	46.2%	40.7%	4.5%	6.7%	25.4%	2.66%	14.7%

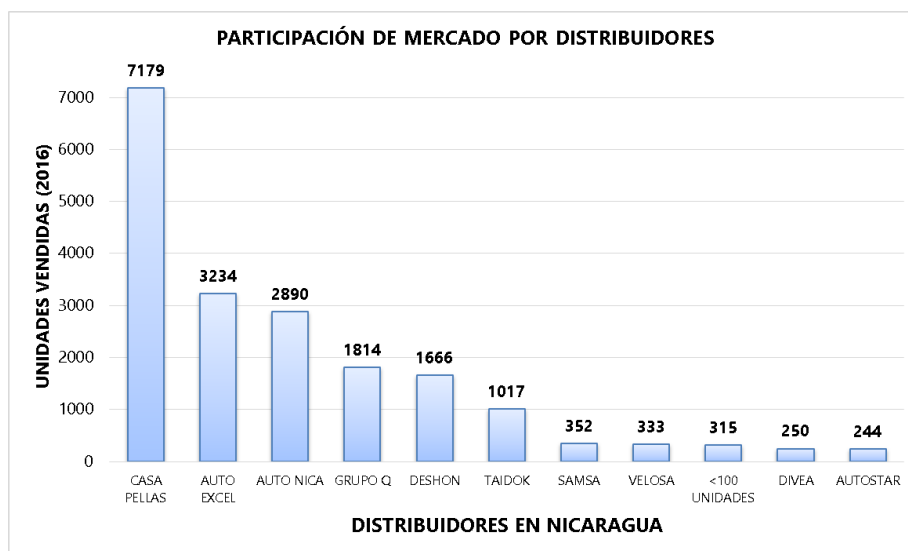
¹² Las cifras fueron tomadas de los resultados presentados anualmente por Andiva.

Fuente: Elaboración propia en base a reportes anuales de importaciones de vehículos nuevos y usados más participación de mercado por distribuidores ANDIVA periodo 2010-2016

La información disponible permite hacer un pronóstico del crecimiento de las ventas para año 2017. Por simple análisis de tendencia se espera que sea superior al 10% en la industria automotriz, correspondiente a 22,444 unidades; lo que concuerda con las declaraciones indicadas por el Sr. Roberto Sansón Vicepresidente de la Cámara de Comercio Americana de Nicaragua, Amcham. Cabe señalar que en el periodo del 2013-2014 se experimentó una desaceleración en el crecimiento de las ventas.

La participación del mercado de los diferentes actores a inicios del año 2016 indica claramente que hay un domino de más del 50% del mercado por los distribuidores (1 y 2) Casa Pellas (Lexus, Toyota, Hino, Suzuki y Yamaha) y Auto Nica (Toyota) respectivamente, seguido de los distribuidores (3, 4 y 5) Excel Automotriz (Ford, Honda, Mazda, Hyundai y Mitsubishi), Grupo Q (Nissan y Chevrolet) y Deshon (Hyundai) que tienen más 30% del mercado.

Ilustración VIII.5 Participación de mercado por distribuidores Nicaragüenses

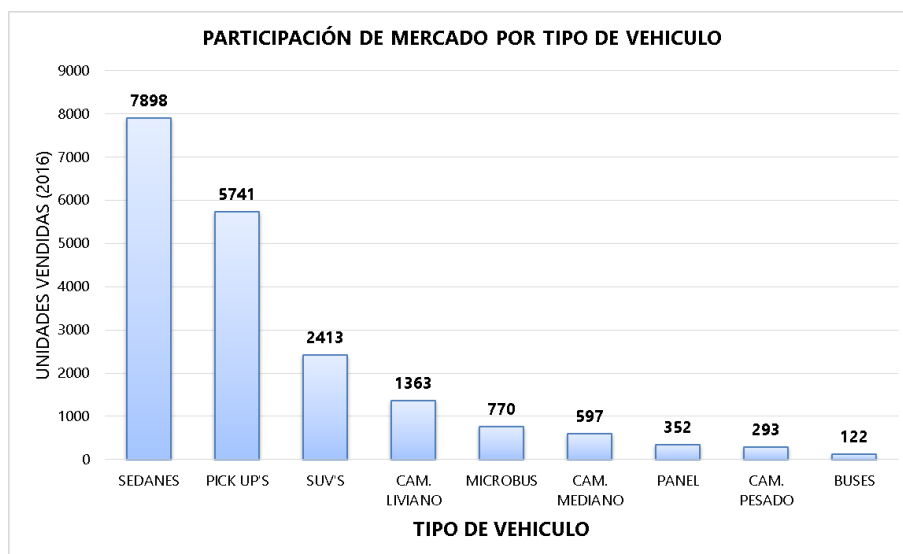


Fuente: Elaboración propia en base a reporte anual de importaciones de vehículos nuevos y usados más participación de mercado por distribuidor de ANDIVA periodo 2016

El 20% restante del mercado está repartido por el distribuidor Taidok (DFSK, BAW, ZNA, TAIDOK 4x4 y ZOTYE AUTO) que vende más de mil autos y los distribuidores Samsa, Velosa, Divea, Autostar, Autos rusos, Maq, H.F. Cross, Auto America, Nimac, Grupo Bavarian, Compra directa y Samtok empresas que vendieron menos de 400 autos.

Ahora, se expone la participación de mercado por tipo de vehiculo a inicios del año 2016 indica claramente que hay un domino de más del 80% del mercado por los tipos (1, 2 y 3) Sedanes, Pick Up's y SUV's respectivamente, que corresponde a los vehículos livianos de transporte familiar. El resto menos del 20% restante corresponde a vehículos comerciales que son camiones (livianos, medianos y pesados), buses (grandes y pequeños) y panel.

Ilustración VIII.6 Participación de mercado por tipo de vehículos livianos y comerciales



Fuente: Elaboración propia en base a reporte anual de importaciones de vehículos nuevos y usados más participación de mercado por distribuidor de ANDIVA periodo 2016

AutoStar tiene una participación de mercado ligeramente mayor al 1% entre vehículos livianos y comerciales, este indicador no es ni malo ni bueno, hay que recordar que la rentabilidad de una empresa no está directamente asociada a la participación de mercado de la empresa en cuestión. Analizaremos más a detalle como esta AutoStar con respecto al mercado de vehículos livianos y comerciales.

Mercado directo AutoStar Nicaragua¹³

El *Mercado directo* o *Mercado relevante* para la empresa corresponde a la porción del mercado representado por marcas similares en especificaciones, calidad y precio, donde las marcas representadas por AutoStar compiten por ganar mayor participación de mercado. De esta manera tendremos un mercado directo para los segmentos de vehículos livianos y vehículos comerciales:

¹³ En anexos se encuentra mayor detalle de las importaciones de vehículos livianos y comerciales para el año 2016, así como los modelos de cada categoría. La definición del mercado directo está detallada para cada una de las categorías.

Mercado directo vehículos livianos

- Sedan: AutoStar representa la marca *MERCEDES BENZ (líder del mercado)* y en esta categoría compite de forma directa en el mercado con las marcas: BMW y AUDI.
- Pick Ups: AutoStar representa la marca *DODGE (RAM 1,500/2,500) (líder del mercado)* y en esta categoría compite de forma directa en el mercado con las marcas: FORD, CHEVROLET y TUNDRA.
- SUVs: AutoStar representa la marca *MERCEDES BENZ (líder del mercado)* y en esta categoría compite de forma directa en el mercado con las marcas: BMW, AUDI y LAND ROVER.
- VANS: AutoStar representa la marca *MERCEDES BENZ SPRINTER* y en esta categoría compite de forma directa en el mercado con las marcas: TOYOTA (AVANZA-HIACE), HYUNDAI H1, NISSAN URBAN, KIA (CARNIVAL+CARENS), SUZUKI (ERTIGA) y SSANGYONG.

Mercado directo vehículos comerciales

- Camión liviano: AutoStar representa la marca *FUSO* y en esta categoría compite de forma directa en el mercado con las marcas: HYUNDAI (*líder del mercado*), KIA, ISUZU, HINO y DYNA.
- Camión mediano: AutoStar representa la marca *FUSO* y en esta categoría compite de forma directa en el mercado con las marcas: HINO (*líder del mercado*), HYUNDAI e ISUZU.
- Camión pesado: AutoStar representa la marca *FREIGHTLINER (líder del mercado)* y *FUSO* y en esta categoría compite de forma directa en el mercado con las marcas: INTERNATIONAL, MACK, HINO e ISUZU.
- Buses: AutoStar representa la marca *ROSA* y en esta categoría compite de forma directa en el mercado con las marcas: TOYOTA (*líder del mercado*), HYUNDAI y NISSAN.

AutoStar en el mercado de vehículos livianos

El mercado ha experimentado una reducción constante desde el año 2014, en gran parte causado por los consumidores han sido conservadores por las compras de vehiculos de gama alta. Para el año 2017 se espera que las ventas sean similares al año 2016. A continuación detalle de ventas periodo 2013-2016 y pronóstico de ventas para el año 2017.

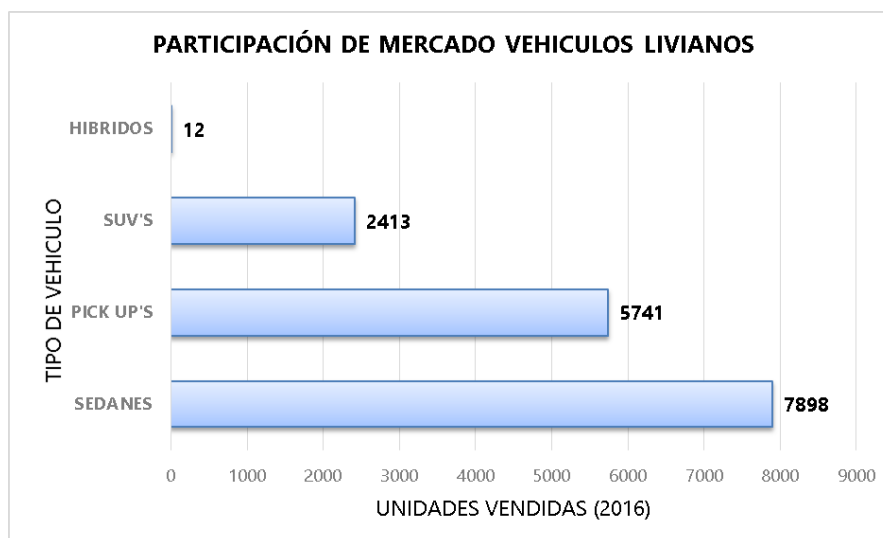
Tabla VIII.4 Comportamiento de las ventas vehículos livianos 2013-2016 y pronóstico de ventas 2017

Categoría de vehículo liviano	2013	2014	2015	2016	2017
Segmento Sendan					
▪ Segmento Clase A, B, GLA	-	2	6	5	5
▪ Segmento Clase C, CLA	-	18	9	12	11
▪ Segmento Clase E	-	8	1	2	2
▪ Segmento Clase G, GL, GLK	-	41	69	75	71
Segmento Pasajeros +SUV	-	89	102	101	101
Segmento VANS	-	161	193	178	185
Segmento Pick Up	-	24	39	33	35
Total	-	343	419	406	411
Crecimiento (%)	-	-	22%	(3%)	1%

Fuente: Elaboración propia en base a reportes anuales de importaciones de vehículos nuevos y usados más participación de mercado por distribuidores de ANDIVA periodos 2014 - 2016

En el segmento de vehiculos livianos AutoStar representa la marca lider *MERCEDES BENZ* en la catergoria de Sedan y Pick Up, y es la principal responsable del 30% de la facturación total de la empresa.

Ilustración VIII.7 Participación de mercado vehículos livianos año 2016

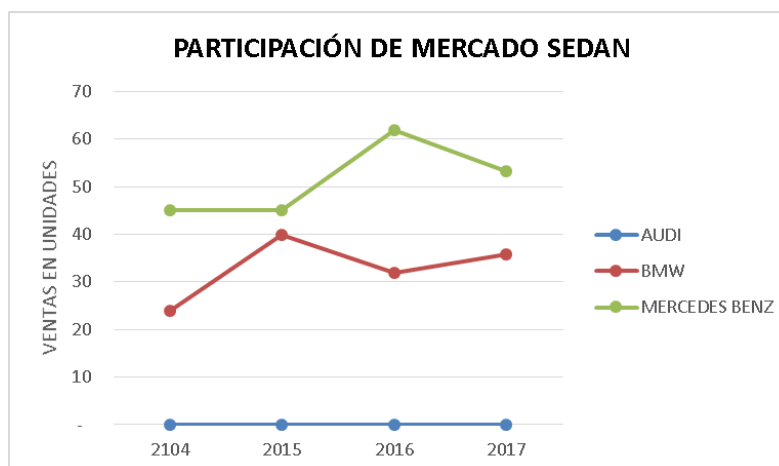


Fuente: Elaboración propia en base a reporte anual de importaciones de vehículos nuevos y usados más participación de mercado por distribuidor de ANDIVA periodo 2016

Segmento Sedan

En esta categoría tenemos tres marcas que compiten de forma directa en los vehículos de gama alta. El líder indiscutible es Mercedes Benz, el que supera por mucho a BMW distribuido por Grupo Bavarian. Es importante indicar que la marca AUDI no registra ventas porque a la fecha no dispone de un distribuidor local, sin embargo se espera que se establezca un concesionario que represente a AUDI en el segundo semestre del año 2017.

Ilustración VIII.8 Participación de mercado en categoría sedan

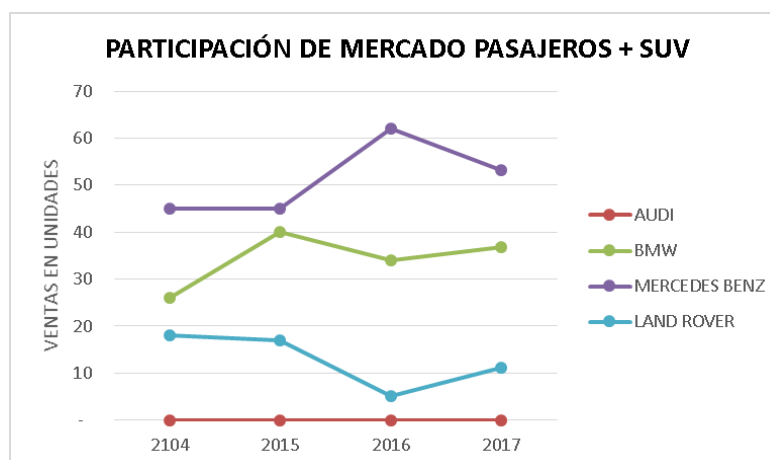


Fuente: Elaboración propia en base a reporte anual de importaciones de vehículos nuevos y usados más participación de mercado por distribuidor de ANDIVA periodo 2016

Segmento Pasajeros + SUV

En esta categoría tenemos cuatro marcas que compiten de forma directa. Estas son Mercedes Benz, BMW, Land Rover y AUDI. Nuevamente el lider es Mercedes Benz, el que supera por mucho a Land Rover y con margen más pequeño a BMW distribuido por Grupo Bavarian.

Ilustración VIII.9 Participación de mercado en categoría pasajeros + SUV

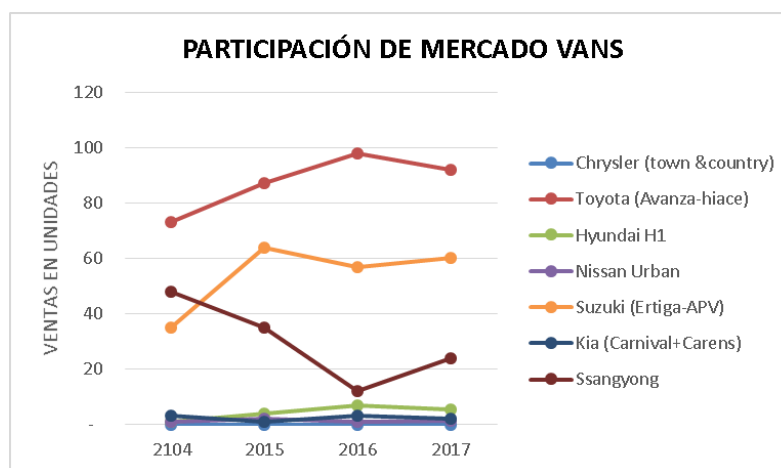


Fuente: Elaboración propia en base a reporte anual de importaciones de vehículos nuevos y usados más participación de mercado por distribuidor de ANDIVA periodo 2016

Segmento VANS

En esta categoria tenemos marcas que compiten de forma directa para cada concesionario Toyota, Nissan, Excel. En esta categoria el lider es Toyota, seguido por Suzuki y Ssangyond. El resto de marcas no tienen ventas que sean significativas. Es importante indicar que Mercedes Benz compite con la marca Sprinter la cual tiene una participacion de mercado pequeña en esta categoria.

Ilustración VIII.10 Participación de mercado en categoría VANS

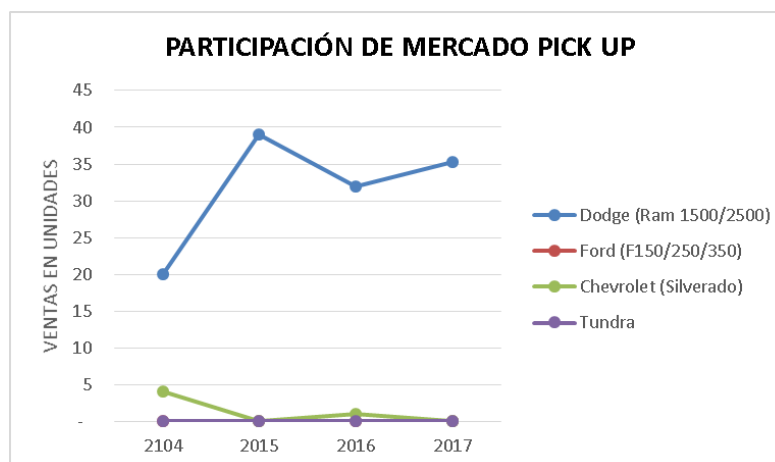


Fuente: Elaboración propia en base a reporte anual de importaciones de vehículos nuevos y usados más participación de mercado por distribuidor ANDIVA periodo 2016

Segmento Pick Up

En esta categoria las marcas que compiten de forma 100% de la demanda del mercado en esta categoria. Es importante indicar que la marca TUNDRA no registra ventas porque a la fecha Casa Pellas distribuidor local de Toyota no la tiene en exhibición, sin embargo se espera que Casa Pellas empiece a promocionar e importar la marca TUNDRA en el año 2018.

Ilustración VIII.11 Participación de mercado en categoría Pick Up



Fuente: Elaboración propia en base a reporte anual de importaciones de vehículos nuevos y usados más participación de mercado por distribuidor de ANDIVA periodo 2016

AutoStar en el mercado de vehículos comerciales

El mercado ha experimentado un crecimiento constante a excepción del año 2016, periodo que más bien se redujo en cuatro unidades porcentuales (4%). Para el año 2017 se espera un crecimiento en el mercado superior al 10%. A continuación detalle de ventas periodo 2013-2016 y pronóstico de ventas para el año 2017.

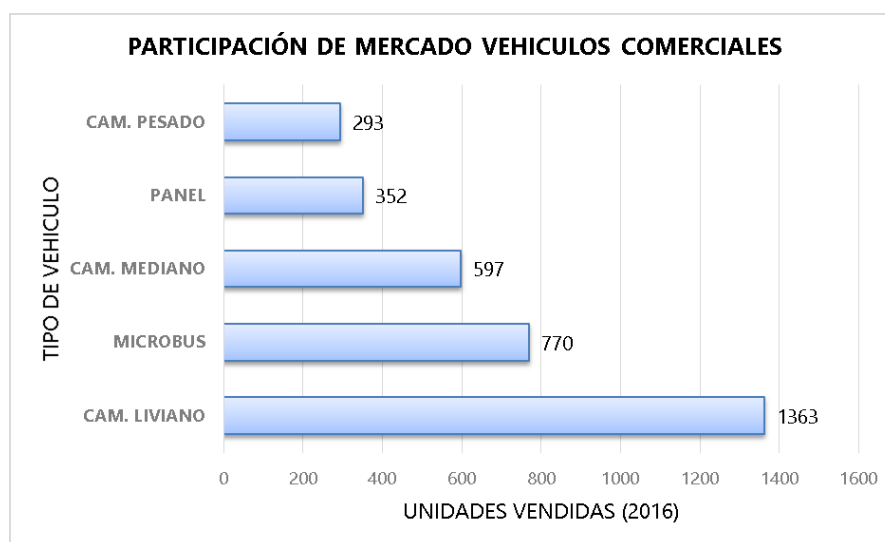
Tabla VIII.5 Comportamiento de las ventas vehículos comerciales 2013-2016 y pronóstico de ventas 2017

Categoría de vehículo comercial	2013	2014	2015	2016	2017
Camión liviano	379	445	579	550	608
Camión mediano	246	273	370	341	387
Camión pesado	171	115	150	155	166
Buses	49	42	77	79	83
Total	845	875	1,176	1,125	1,244
Crecimiento (%)		4%	34%	(4%)	11%

Fuente: Elaboración propia en base a reportes anuales de importaciones de vehículos nuevos y usados más participación de mercado por distribuidores de ANDIVA periodos 2014 - 2016

En el segmento de vehiculos comerciales AutoStar representa la marca lider *FREIGHTLINER* en la catergoria de camiones pesados, y es la principal responsable del 50% de la facturación total de la empresa.

Ilustración VIII.12 Participación de mercado vehículos comerciales año 2016

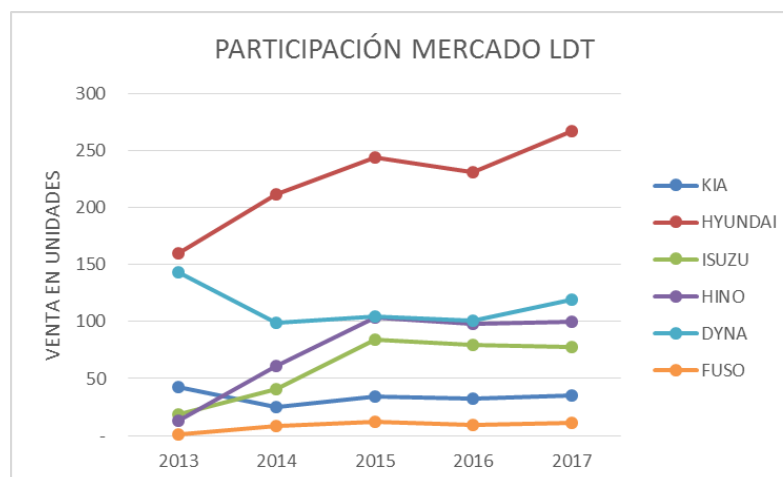


Fuente: Elaboración propia en base a reporte anual de importaciones de vehículos nuevos y usados más participación de mercado por distribuidor de ANDIVA periodo 2016

Camiones livianos < 3.9Ton

El lider indiscutible es Hyndai, marca distribuida por Excel Automotriz y Deshon, esta marca representa más del 40% del mercado de esta categoria. Seguido muy distante por las marcas Dyna e Hino, que ambas representan un poco menos del 40%. El restante 20% del mercado está repartido por las marcas Isuzu, Kia y Mitsubishi Fuso. En el caso de AutoStar que representa la marca Fuso, unicamente cuenta con menos del 2% de participación de mercado en esta categoria.

Ilustración VIII.13 Participación de mercado en camiones livianos < 3.9Ton

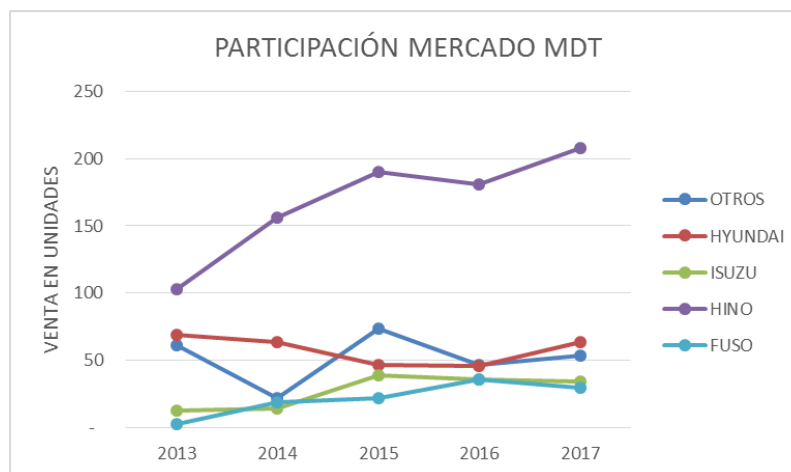


Fuente: Elaboración propia en base a reporte anual de importaciones de vehículos nuevos y usados más participación de mercado por distribuidor de ANDIVA periodo 2016

Camiones medianos > 4.0Ton < 7.0Ton

El líder indiscutible es Hino, marca distribuida por Casa Pellas, esta marca representa más del 50% del mercado de esta categoría. Seguido muy lejanamente por las marcas Hyundai, Isuzu y Fuso que se distribuyen el resto del 50% del mercado casi de forma uniforme. En el caso de AutoStar que representa la marca Fuso, únicamente cuenta con menos del 8% de participación de mercado en esta categoría.

Ilustración VIII.14 Participación de mercado en camiones medianos > 4.0Ton y < 7.0Ton

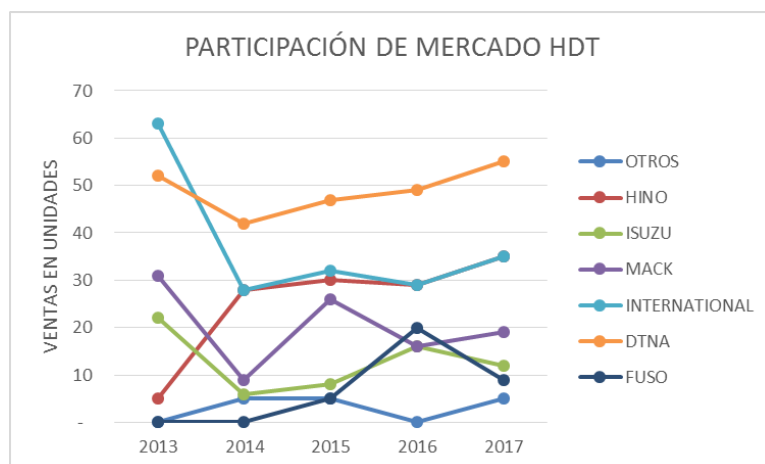


Fuente: Elaboración propia en base a reporte anual de importaciones de vehículos nuevos y usados más participación de mercado por distribuidor de ANDIVA periodo 2016

Camiones pesados < 7.0Ton

El líder indiscutible es Freightliner (DTNA), marca distribuida por AutoStar, esta marca representa más del 30% del mercado de esta categoría. Seguido muy de cerca por las marcas International e Hino, ambas con más del 20% de participación del mercado respectivamente. El resto 30% aproximadamente del mercado se distribuye de forma uniforme entre las marcas Mack, Isuzu, Fuso y otras marcas que no tiene mucha presencia. En el caso de AutoStar que representa la marca Freightliner y disfruta de una posición de liderazgo con más el 30% de participación de mercado en esta categoría.

Ilustración VIII.15 Participación de mercado en camiones pesados > 7.0Ton

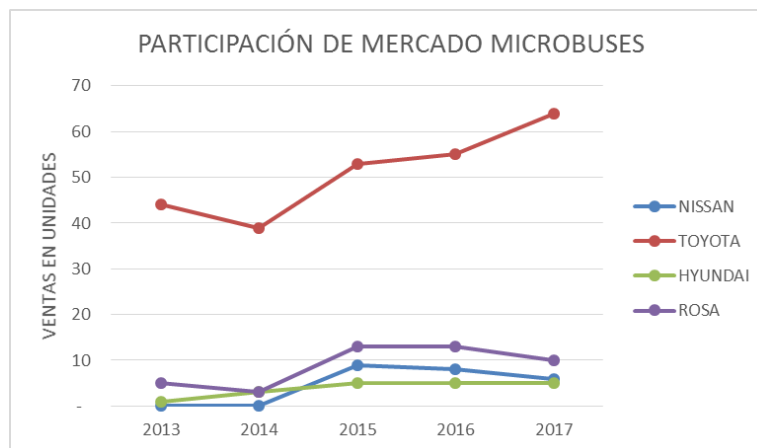


Fuente: Elaboración propia en base a reporte anual de importaciones de vehículos nuevos y usados más participación de mercado por distribuidor de ANDIVA periodo 2016

Microbuses con capacidad < 35 personas

El líder indiscutible es Toyota, marca distribuida por (Casa Pellas y Auto Nica), esta marca representa más del 70% del mercado de esta categoría. Seguido muy lejanamente por las marcas Mitsubishi Rosa con un 20% del mercado, y las marcas Hyundai y Nissan comparten la diferencia del pastel. AutoStar que representa la marca Mitsubishi Rosa, aunque cuenta con aproximadamente el 20% de participación de mercado en esta categoría, está bien consolidado como el segundo jugador del mercado.

Ilustración VIII.16 Participación de mercado en microbuses con capacidad < 35 personas



Fuente: Elaboración propia en base a reporte anual de importaciones de vehículos nuevos y usados más participación de mercado por distribuidor de ANDIVA periodo 2016

De forma concluyente AutoStar tiene una participación de mercado muy pequeña en todas las categorías como son camiones livianos, medianos y pesados) y buses (grandes y pequeños), así mismo la marca es débil y hay una fuerte inclinación por los vehículos comerciales de Toyota y Hyundai.

8.1.1.7 Análisis de los competidores

Competidores directos en vehículos comerciales

Casa Pellas

Empresa consolidada en el país con más de 100 años de experiencia en la industria automotriz, dispone de más de 26 locales entre sucursales y talleres con presencia en casi todas las cabeceras departamentales de Nicaragua; representantes de las marcas Toyota, Lexus, Suzuki, Yamaha, Hino entre otras, con líneas de negocios en vehículos livianos y comerciales y una fuerte infraestructura de talleres de servicio.

Siempre comprometidos con su filosofía de que el capital humano es su mayor capital, esforzándose constantemente en crear una cultura de responsabilidad social.

Promueven una cultura empresarial de innovación. La revista Mercados & Tendencias indica el Grupo Pellas en el año 2015 quedó en el primer lugar como la empresa más atractiva para trabajar, por encima de 14, otras tales como Cia Cervecera de Nicaragua, Movistar, Cargill, Cemex, BAC, Coca Cola, Pepsi, Holcim, Unilever, para mencionar los 10 primeros lugares.

Auto Mántica

Auto Mántica opera en Nicaragua desde 1973 disponen únicamente de una moderna sucursal ubicada en la Rotonda Universitaria y cuenta con un taller automotriz especializado, considerado uno de los primeros en calidad y servicio a nivel nacional, con técnicos capacitados dentro y fuera del país. Auto Mántica es distribuidor autorizado de la marca Japonesa Isuzu; líder global establecido en materia de desarrollo de motores capaces y eficientes para todo tipo de aplicaciones.

Sus camiones Isuzu Rewards y Serie "N" ofrecen un alto rendimiento y una extraordinaria eficiencia en combustible. La durabilidad y confiabilidad también son llevadas a un alto nivel. En combinación con un chasis más ligero pero más fuerte, se puede asegurar la potencia y la resistencia para cualquier trabajo. ISUZU continúa fortaleciendo su buena reputación en motores diesel desde 1936 que desarrolló el primer motor diesel para automóvil refrigerado por aire en Japón.

Nimac

Nicaragua Machinery Company (NIMAC), fundada en 1944, es una empresa comercial que se dedica a la venta, alquiler y servicio de equipos pesados, así como la venta de repuestos originales de todas las marcas que representa. Ofrece una amplia gama de equipos nuevos, usados y en renta para satisfacer requerimientos de construcción, generación eléctrica, agricultura, manejo de materiales y transporte. Tiene tres sucursales dos en Managua y una en Chinandega distribuidor de las marcas de camiones International y Mack, ofrece financiamiento directo para la compra de camiones. Empresa especializada en tractocamiones, remolcadores, cabezales, tractomulas, camiones medianos y de servicio severo.

Competidores directos en vehículos livianos

Grupo Bavarian

Grupo Bavarian es el distribuidor autorizado para BMW en Nicaragua, ofrece un completo servicio pos venta con sus talleres y fuente de repuestos, tiene dos modernas sucursales, accesibles a sus clientes, una en el centro comercial El Tiangue y la otra en el sector de la estatua de Montoya.

BMW ha tenido la delantera en las ventas mundiales de autos de lujo por más de 13 años consecutivos, aun cuando Audi y Mercedes-Benz intensificaron los esfuerzos para superar a su rival. La brecha es muy corta se calcula que las ventas globales en el año 2014 serán de 1.77 millones (BMW), 1.66 millones (Audi) y 1.56 millones (Mercedes). Para defenderse del Mercedes-Benz de Daimler AG y del Audi de Volkswagen AG, los cuales han prometido alcanzar el liderazgo en el segmento a finales de la década BMW está aumentando el gasto en nuevos modelos y así mantener su ventaja. BMW está utilizando la tecnología TwinPower, lo que representa un menor consumo de combustible y mayor dinamismo gracias a una impecable forma de inyección de la gasolina.

Grupo Cofiño

El Grupo Cofiño Stahl, de origen guatemalteco, tiene presencia en Guatemala, Costa Rica, Panamá y el Salvador es el distribuidor exclusivo de la marca alemana Audi y Toyota. La empresa, que posee 75 años de experiencia y distribuyen 9 marcas en el mercado automotriz, está en proceso de expansión regional. Desde el año 2009 Grupo Cofiño Stahl obtuvo la representación de los automóviles de la marca AUDI en Guatemala, y seguidamente, en El Salvador.

La marca de los cuatro aros. Se perfila para ser líder mundial en los vehículos de gama alta. Audi ha logrado el récord de ventas en el primer trimestre de 2016 registrando las mejores cifras de su historia para este periodo. En total, las ventas mundiales han alcanzado las 455.750 unidades, lo que representa un incremento del 4% con respecto al mismo periodo del año anterior, principalmente gracias a la elevada demanda del mercado europeo y estadounidense.

Grupo Motores Británicos

Concesionario que distribuye las marcas Jaguar, Land Rover y Spyder. El Land Rover todoterreno es tipificado como uno de los mejores vehículos de su categoría con una gran capacidad de remolque. La empresa no tiene concesionario en Nicaragua, tiene presencia en los países de El Salvador y Costa Rica.

Análisis de competidores directos en vehículos livianos y comerciales

En lo antes expuesto se brindaron las líneas generales de cada uno de los competidores directos de AutoStar S.A., ahora es momento de ajustar el zoom y analizar cada uno de estos concesionarios a mayor detalle. Este análisis, fue realizado por el Ing. Alex García, de AutoStar en el mes de Mayo de 2017 y viene a completar el panorama completo de todos los actores que fueran tipificados como competencia directa. La Tabla VIII.6 brinda en líneas generales de cada actor la estrategia actual, las fortalezas y debilidades del concesionario, las fuentes de ventaja competitiva, así como los modelos más vendidos que compiten de forma directa en el mercado de Mercedes Benz y Freightliner.

Tabla VIII.6 Análisis de competidores directos en vehículos livianos y comerciales

Empresa y Estrategia actual	Fortalezas	Debilidades	Ventaja competitiva	Precios/ Modelos
Casa Pellas (Toyota, Hino, Lexus, Suzuki, Kia)				
<ul style="list-style-type: none">▪ Desarrollo de nuevos mercados (zona pacifico)▪ Penetración de mercados (mayor participación del mercado a	<ul style="list-style-type: none">▪ Fuerte imagen▪ Marcas fuertes▪ Capacidad financiera y acceso a crédito.▪ Cobertura geográfica	<ul style="list-style-type: none">▪ Precios no negociables	<ul style="list-style-type: none">▪ Presencia en Nicaragua con más de 100 años.▪ Fuerte imagen y lealtad de los clientes.	<ul style="list-style-type: none">▪ Camiones Hino desde 3.5 hasta 12 toneladas.¹⁴▪ Precios desde los \$23,000

¹⁴ Modelos más comercializados por Casa Pellas. Camión 3.5Ton, modelo WU600L, \$23,000, Camión 4.5Ton, modelo WU710, \$24,500, Camión 5.5 TON, modelo XZU720L, \$26,000, Camión 6.5Ton, modelo FC9JJSA \$42,000, Camión 8.0 Ton GD1JLUA, Camión 9.5 Ton, \$47,000, Camión 12.0Ton, modelo FG1JUPUB, \$52,000. Estos son los modelos más comercializado por Casa Pellas concesionaria que disfruta de una posición de liderazgo para la categoría de 4.0Ton < 7.0Ton, con la marca HINO.

Empresa y Estrategia actual	Fortalezas	Debilidades	Ventaja competitiva	Precios/ Modelos
<p>través de inversión en publicidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar imagen y posicionamiento. Lanzamientos de nuevos modelos e incorporación de marcas (Kia) Los productos nuevos se exhiben en cada evento para compra. 	<ul style="list-style-type: none"> Excelentes habilidades de publicidad y mercadeo. Capital intelectual superior. Respaldo del Know-How de Japón. Calidad del producto Buen soporte postventa 		<ul style="list-style-type: none"> Más de 26 sucursales. Programa CRM para fidelizar sus clientes. 	<p>dólares para camiones de 3.5Ton, hasta \$52,000 dólares para el camión de 12.0 Ton.</p>
Nimac (International y Mack)				
<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación dirigida (Mercado especializado en maquinaria de construcción y camiones pesados) Asesoría técnica (para todas las personas que desean adquirir vehículos pesados y de construcción) Desarrollo del mercado (enfocan sus 	<ul style="list-style-type: none"> Fuerte imagen Otorga financiamiento interno Referencia para todas las empresas constructoras para la selección de sus equipos de construcción. Presencia en Chinandega, Masaya y Managua Marcas CAT e International posicionadas 	<ul style="list-style-type: none"> Poca o ninguna publicidad Bajo Stock de repuestos / contra pedido No dispone de una línea de camiones pequeños y medianos 	<ul style="list-style-type: none"> Empresa fundada desde 1944 (72 años en servicio) Renta de Equipos El programa <i>Cat</i> <i>financial</i>: otorga financiamiento directo a sus clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Camiones mayores de 9.0 Ton¹⁵. Equipos agrícolas INTER DT 466 \$60,000.

¹⁵ NIMAC disfruta de una posición de liderazgo en lo que respecta a equipos de construcción, esta categoría no será evaluada en la presente tesis por no ser considerada competencia directa.

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MEDIANTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PARA LA EMPRESA AUTOSTAR NICARAGUA PERIODO 2018-2020"

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE MASTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO CENTRADOS EN LA CALIDAD

Empresa y Estrategia actual	Fortalezas	Debilidades	Ventaja competitiva	Precios/ Modelos
ventas en sus principales clientes y el sistema de referidos)	en la mente de los consumidores			
Auto Mantica (Isuzu)				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenciación dirigida (Mercado especializado vehículos 4x4 y camiones) ▪ Venta directa ▪ Alto Precio de venta de los repuestos y servicio postventa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuerte imagen ▪ Balance calidad/precio atractivo a los clientes. ▪ Camiones Rewards y Serie "N" ofrecen un rendimiento superior a los otros fabricantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tiene cobertura geográfica, una sola sala de exhibición en Managua ▪ Poca o ninguna publicidad ▪ Mala imagen de servicio postventa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal altamente capacitado que logra comunicar el valor de la marca y cerrar las ventas del amplio portafolio de vehículos 4x4 y camiones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Camiones desde 2.5 hasta 12 Ton. ▪ Modelo QKR55L 2.5Ton, \$18,000 ▪ Modelo QKR55L-HY 3.5Ton, \$19,900 ▪ Modelo NPR71H 4.5Ton, \$23,000 ▪ Modelo NQKR71K 6.0Ton, \$29,000.
Grupo Bavarian (BMW)				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenciación amplia se esfuerza por desarrollar una fuerte relación con los clientes ▪ Segundo competidor en el Mercado de lujo trata de captar clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuerte imagen ▪ Respaldo publicitario regional ▪ Buenos márgenes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevo en el mercado ▪ Bajo Stock de repuestos / contra pedido ▪ Servicio postventa en consolidación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posición de la marca fuerte, asociada por los consumidores como de calidad, seguridad, desempeño y confort 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecutivo, Familiar, Deportivo ▪ Modelos: ▪ Serie 1, ▪ Serie 3, ▪ Serie 4, ▪ Serie 5, ▪ Serie 6 y 7 y ▪ Serie X3, X5 y X6

Empresa y Estrategia actual	Fortalezas	Debilidades	Ventaja competitiva	Precios/ Modelos
de Mercedes Benz				<ul style="list-style-type: none"> Precios desde los \$40,000 hasta \$130,000.
Grupo Cofiño (Audi y Volkswageni)				
<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación dirigida se esfuerza por captar como clientes a jóvenes ejecutivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Marcas asociadas con el lujo, confort, seguridad y deporte Venta por catálogo o pre venta 	<ul style="list-style-type: none"> Al 03 de Abril no tiene infraestructura en el país de Nicaragua 	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	<ul style="list-style-type: none"> Modelos de competencia directa A1, A4, A5, A6, A7 y A8 Serie TT+R8 Serie Q
Grupo Motores Británicos (Land Rover)				
<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación dirigida se esfuerza por captar como clientes a jóvenes ejecutivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Marcas asociadas con el lujo, confort, seguridad y deporte Venta por catálogo o pre venta 	<ul style="list-style-type: none"> Al 03 de Abril no tiene infraestructura en el país de Nicaragua 	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	<ul style="list-style-type: none"> Modelos: Defender, Rang Rover y Discovery. Precios desde \$60,000 hasta \$110,000.

Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex Garcia y Carlos Carranza

Finalmente, para completar la evaluación de la posición competitiva de la empresa con respecto a otros actores de la industria, se procederá a evaluar cuantitativamente su competitividad por medio del uso de la herramienta llamada matriz de perfil competitivo. Este ejercicio fue realizado por medio de dos perspectivas. La primera observa de forma competidores directos para el segmento de vehículos livianos y la segunda analiza a profundidad el grado de competitividad para el segmento de vehículos comerciales. Se decidió hacer de esta manera porque se considera que AutoStar tiene dos líneas de negocios (vehículos de lujo y vehículos comerciales)

8.1.1.8 Matriz de perfil competitivo vehículos livianos¹⁶

De forma general se han considerado como factores críticos del éxito la cobertura geográfica, posición financiera, crecimiento de la industria... entre otros indicados en la Tabla VIII.6, este análisis se realiza con los concesionarios tipificados como competencia directa, Grupo Bavarian, Casa Pellas y Motores Británicos, determinándose que AutoStar tiene una posición competitiva bastante fuerte con respecto a los demás actores en la unidad de negocios de vehículos de gama alta, con una puntuación ponderada de 3.08 puntos.

Tabla VIII.7 Matriz de perfil competitivo vehículos livianos

Factores críticos de éxito Vehículos livianos	Ponderado	AutoStar (Mercedes Benz)		Grupo Bavarian (BMW)		Casa Pellas (Lexus)		Motores Británicos (Land Rover)	
		Clasificación	Puntuaje	Clasificación	Puntuaje	Clasificación	Puntuaje	Clasificación	Puntuaje
1 Cobertura geográfica	0.09	3	0.27	3	0.27	1.00	0.09	1.00	0.09
2 Posición financiera	0.08	3	0.24	3	0.24	4.00	0.32	1.00	0.08
3 Crecimiento de la industria	0.08	3	0.24	4	0.32	2.00	0.16	2.00	0.16
4 Participación del mercado	0.09	4	0.36	3	0.27	1.00	0.09	2.00	0.18
5 Competitividad en precios	0.09	4	0.36	3	0.27	3.00	0.27	3.00	0.27
6 Calidad productos/servicios	0.10	3	0.30	2	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20
7 Lealtad de los consumidores	0.08	3	0.24	2	0.16	1.00	0.08	1.00	0.08
8 Modelos/estilos	0.09	3	0.27	2	0.18	3.00	0.27	3.00	0.27
9 Experiencia y administración	0.06	3	0.18	2	0.12	4.00	0.24	2.00	0.12

¹⁶ Para este análisis se utilizó el instrumento 14.7 del anexo y su respectiva metodología que establece que la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

Factores críticos de éxito Vehículos livianos	Pon- dera- do	AutoStar (Mercedes Benz)		Grupo Bavarian (BMW)		Casa Pellas (Lexus)		Motores Británicos (Land Rover)	
		Cla- sifica- ción	Punta- je	Cla- sifica- ción	Punta- je	Cla- sifica- ción	Punta- je	Cla- sifica- ción	Punta- je
10 Infraestructura y sucursales	0.10	2	0.20	3	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20
11 Capital humano	0.07	3	0.21	2	0.14	3.00	0.21	3.00	0.21
12 Cultura organizacional	0.07	3	0.21	2	0.14	3.00	0.21	3.00	0.21
Total	1.00		3.08		2.61		2.54		2.07

Fuente: Elaboración propia en base a "Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer edición, PEARSON, 2008"

8.1.1.9 Matriz de perfil competitivo vehículos comerciales¹⁷

De forma similar a lo expuesto anteriormente, se realizó el análisis de la posición competitiva para la unidad de negocios de vehículos comerciales, para esto se consideró como competencia directa los concesionarios Casa Pellas, Nimac y Grupo Mantica, determinándose que AutoStar tiene una posición competitiva bastante ligeramente inferior a Casa Pellas y Nimac, con una puntuación ponderada de 2.43 puntos.

¹⁷ Ídem

Tabla VIII.8 Matriz de perfil competitivo vehículos comerciales

Factores críticos de éxito Vehículos livianos	Ponderación	AutoStar (Freightliner)		Casa Pellas (Hino/Dina)		Nimac (Internatio- nal)		Grupo Mantica (Isuzu)	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
1 Cobertura geográfica	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	2.00	0.18
2 Posición financiera	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2.00	0.16
3 Crecimiento de la industria	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3.00	0.24
4 Participación del mercado	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	1.00	0.09
5 Competitividad de los precios	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3.00	0.27
6 Calidad de productos/servicios	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2.00	0.20
7 Lealtad de los consumidores	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3.00	0.24
8 Modelos/estilos	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3.00	0.27
9 Experiencia y administración	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3.00	0.18
10 Infraestructura y sucursales	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2.00	0.20
11 Capital humano	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2.00	0.14
12 Cultura organizacional	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3.00	0.21
Total	1.00		2.43		3.17		2.61		2.38

Fuente: Elaboración propia en base a “Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer edición, PEARSON, 2008”

8.1.2 Análisis interno

Para el análisis interno se realizó una entrevista al gerente general y se practicaron encuestas¹⁸ a los diferentes colaboradores en los distintos niveles de la organización, finalmente los maestrantes procesan los datos de las encuestas y brindan sus comentarios. Esto es una Auditoria Administrativa de la organización.

1. **Gerente General.** Para esto se realizó una entrevista con el Gerente General de la empresa. Como resultado se recogen los aspectos estratégicos de la empresa. Los cuales hemos tipificado como la parte filosófica de la organización. De igual manera se indagó sobre el desempeño de los diferentes gerentes funcionales.
2. **Gerentes funcionales.** Perspectiva de los diferentes colaboradores de las áreas funcionales, para esto se utilizó una encuesta, el resultado es determinar que tan bien comunicados están los objetivos de la organización, estrategia, como es la moral y clima organizacional de la empresa entre otros aspectos.
3. **Perspectiva de los maestrantes.** Considerando como base las entrevistas realizadas a los empleados de la empresa y análisis e interpretación de encuestas. Los resultados serán la base para el diagnóstico de la empresa y serán expuestos en los acápites que a continuación se indican:
 1. Análisis de la parte filosófica de la empresa (misión, visión y valores).
 2. Análisis de las áreas funcionales de la organización (auditoria administrativa).
 3. Análisis de las encuestas empleados de la empresa (clima organizacional y cultura).

¹⁸ La cantidad de encuestas a practicarse no se realizó por medio de ningún análisis estadístico. Se tomó como criterio entrevistar a todos los directivos de la empresa (Gerencia general y Gerentes funcionales) y al menos dos colaboradores de cada departamento hasta alcanzar más del 50% de los empleados de la empresa. En total se practicaron 50 encuestas y el número total de empleados de AutoStar es de 86 colaboradores, según el departamento de Recursos Humanos.

4. Análisis de los factores internos de la organización (fortalezas y debilidades).

8.1.2.1 Misión, visión y valores

Una declaración de visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa y sin temor a equivocarnos, consideramos que la elaboración de la declaración de misión de su empresa es el paso más importante que usted puede tomar en todo el proceso de planeación. El punto de partida para definir la declaración de la visión es la evaluación de los valores estratégicos.

En la declaración de misión se asimila todo el pensamiento estratégico, toda nuestra capacidad de análisis y diagnóstico, y la intuición clara de cuál puede ser el futuro. Esta declaración es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el por qué estamos en él, a quien servimos y los principios y valores bajo los cuales pretendemos funcionar. Debemos comenzar por revisar las prioridades que establecimos para estos valores y determinar cuáles necesitan ser tratados en la visión. La Visión es una declaración pensada para comunicarse ampliamente. Ahora evaluemos la misión, visión y valores de la empresa.

Misión. Posicionarnos como líder del sector en el mercado Centroamericano y ser reconocidos por la calidad de los servicios que prestamos.

Visión. Como representantes de las marcas que manejamos, aseguramos la calidad de servicio de venta y postventa, logrando lealtad y satisfacción de nuestros clientes y la retribución adecuada de los accionistas. Contribuimos al desarrollo de la sociedad mediante el firme compromiso de inversión a largo plazo y el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.

Valores. Honradez, respeto, colaboración y responsabilidad¹⁹.

¹⁹ A continuación, una ampliación del significado de los valores.

- *Honradez. La rectitud de ánimo y la integridad en el obrar.*
- *Respeto. Es reconocer el derecho ajeno, consideración, atención, que se deben a las otras personas.*

Revisión de la misión y visión de la empresa

De forma concluyente la misión no está redactada de forma correcta para que pueda ser comprendida y transmitida a los diferentes trabajadores de la empresa. No es clara, no expresa la actividad del día a día de la empresa y los mercados y servicios que ofrece a los respectivos clientes. A continuación, evaluación de que tan bien redactada esta la misión de la empresa AutoStar.

Tabla VIII.9 Lista de verificación de los componentes de la misión de la empresa

Cumple/No cumple

Componente	S/N	Componente	S/N
Clientes	No	Filosofía	No
Productos y servicios	No	Concepto que tiene la empresa de sí misma	No
Mercados	Sí	Preocupación por su imagen publica	No
Tecnología	No	Preocupación por los empleados	No
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y la rentabilidad	No	Valores de la organización	No

Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex Garcia y Carlos Carranza

De forma concluyente la visión de la empresa AutoStar no está redactada de forma correcta para que pueda ser comprendida y transmitida a los diferentes trabajadores de la empresa. No responde ninguna de las tres preguntas que se han establecido como métricas para su evaluación. A continuación, detalle.

-
- *Colaboración. Ayudar a alguien a lograr algo que no hubiera podido hacer o le hubiera costado más.*
 - *Responsabilidad. Conciencia de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer.*

Tabla VIII.10 Lista de verificación de los componentes de la visión de la empresa, responde las preguntas ¿?

Pregunta	Comentario a la redacción de la visión
¿Es clara respecto hasta dónde le gustaría que llegara la empresa a los directivos?	No indica que mercados geográficamente atenderá y en que departamentos tendrá presencia.
¿Cómo visualizo el éxito de mi empresa dentro de 10, 15 ó 20 años?	No está limitada por el tiempo y no expresa una métrica para medir el éxito de la empresa.
¿Alcanzando qué posición futura me sentiría realizado por mi empresa?	No indica ninguna posición en el mercado esto es líder o especialista en el segmento de gama alta
¿Es breve y fácil de captar y recordar?	No en efecto es muy larga.
¿Es inspiradora, planteando retos para su logro?	No, más bien hay un cruce entre la misión y visión de la empresa tal cual está en este momento.
¿Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión?	No es creíble y consistente. Se puede mejorar considerablemente.

Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex Garcia y Carlos Carranza

De forma concluyente los valores de la empresa tal honradez, respecto, colaboración y responsabilidad, no son suficientes para que la empresa obtenga una posición de liderazgo en la industria automotriz para el segmento de gama alta. Es decir que no representan los pilares que van a permitir avanzar a todos juntos hacia el propósito fijado por la organización.

Los valores de AutoStar deberían ser más estratégicos y representar las convicciones o filosofía de la alta dirección respecto a qué conducirá al éxito de la empresa, considerando tanto el presente como el futuro. Todo lo que pueda aportar significativamente para lograr una ventaja competitiva podría traducirse en un valor estratégico de la empresa.

Algunos o todos los valores identificados serán formulados directa o indirectamente en la declaración de misión. Una misión sin valores incorporados pierde poder de convocatoria y credibilidad ante el Cliente. También la declaración de visión es posible se base enteramente en los valores e incluso, la propia planeación táctica y a largo plazo utilizará la lista de valores como un recurso de consulta útil.

Comentarios con respecto a la parte filosófica de la empresa

La misión, visión, valores deben de la empresa deben ser reformulados una vez se haya determinado la posición competitiva de la empresa y se hayan evaluado las oportunidades y amenazas de la industria. Se tomará como premisa que una misión confusa es un indicador de que la empresa no sabe a dónde va; por lo tanto, se tratará bajo un enfoque más simple, y mucho más práctico, que es olvidarse de «lo que se quiere ser». La alta dirección y centraremos los esfuerzos en «lo que se puede ser». Esto significa que hay que incluir la estrategia básica del negocio en el texto de la misión. Hay que acotar la idea diferenciadora y explicar cómo, usando esa idea, estaremos en una mejor posición para ganar a los competidores.

Recordemos que el objetivo final no es colgar «lo que se puede hacer» de la pared. Lo mejor es dar a conocer esta estrategia a todos los integrantes de la empresa y estar seguro de que la entienden. Para nosotros, el único propósito de una misión es: asegurarse de que todo el mundo en la empresa la entienda y se sienta partícipe.

8.1.2.2 Auditoria administrativa²⁰

Este análisis persigue determinar aquellas fuentes de ventaja competitiva de la empresa, así mismo será la base para la elaboración de evaluación de los factores internos tales como fortalezas y amenazas. Esta auditoria abarca las funciones directivas, finanzas y contabilidad, marketing, investigación y desarrollo, producción y operaciones y sistemas de información gerencial, tal cual se muestra en la ilustración VIII.11 componentes evaluados en auditoria administrativa a continuación:

²⁰ La información expuesta en este acápite es el resultado de la entrevista realizada a la gerencia general de la empresa. No se tuvo mayor acceso a la información, por ser de carácter confidencial. Los maestrantes realizan inferencias con la mayor objetividad posible considerando en gran parte los resultados de las encuestas practicadas a los colaboradores de la organización.

Ilustración VIII.17 Componentes evaluados en auditoría administrativa



Fuente: Elaboración propia en base a “Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimera edición, PEARSON, 2008”

Este análisis fue desarrollado por medio de la técnica de observación y el uso de entrevistas a personal clave cada área funcional de la organización de las cuales se extraerá aquellos puntos que se consideren importantes para ser plasmados y considerados en el diagnóstico, esto es (forma de trabajo, objetivos, problemas y acciones, entre otras...), para esto se utilizarán los instrumentos siguientes:

- 14.2 Instrumento para elaboración de la auditoria administrativa (cuestionarios evaluadores)
- 14.4 Instrumento para evaluación del ámbito interno (encuesta empleados)
- 14.5 Instrumento para evaluación del ámbito interno (encuesta clientes)

Después de practicar los instrumentos de evaluación y diagnóstico, se extraerán los puntos relevantes de fortalezas y debilidades por cada departamento siempre en armonía con la auditoría administrativa.

Revisión de fortalezas y debilidades por cada área funcional de la empresa

Vehículos livianos

Está liderado por Elvin Toruño, master en Marketing, cuenta con un equipo nuevo. Está en proceso de perfeccionar los roles y responsabilidades en su departamento a fin de cohesionar el equipo y comprometer los miembros. Cuenta con objetivos de ventas claros y tiene planes de venta actualizados. Este departamento es un pequeño contribuyente a la rentabilidad de la empresa porque los márgenes de los vehículos Mercedes Benz son muy buenos, tiene dificultades para rotar el inventario en vehículos usados. Mercedes Benz ha realizado un buen trabajo y ganado participación de mercado a Mayo (60% vs 39%).

Este departamento mantiene un crecimiento del 4% anual en la venta de vehículos de forma sostenida. Los vendedores no tienen marcas/modelos asignados para ventas, ni tienen asignación territorial para hacer el esfuerzo de ventas. Todos los vendedores atienden a todos los clientes potenciales. Se percibe que no hace mayores esfuerzos para concretar ventas. Se podría trabajar en la prospección e inclusive implementar una persona para telemarketing. Falta fortalecer el trabajo con las marcas Chrysler, Dodge, Jeep y Ram. El uso de sistemas de relaciones con los clientes puede mejorarse.

Vehículos Comerciales

Está liderado por Alex García Mejía, Ingeniero Industrial con maestría en Gerencia y Liderazgo, cuenta con un equipo consolidado, pero puede ser capacitado en las diferentes disciplinas de la venta profesional. Cuenta con objetivos de ventas claros y tiene planes de venta actualizados. Este departamento representa la mayor parte de la rentabilidad de la empresa porque los márgenes de los camiones Freightliner es muy bueno, el 50% de las ventas totales de la empresa corresponde a este departamento. Así mismo el mercado de los microbuses Rosa ofrece un margen mayor, pero es relativamente nuevo (menor a 4 años) en esta categoría se compite de forma directa con Toyota Coaster líder indiscutible y los esfuerzos están concentrados

en captar participación de mercado, en los segmentos: rutas interurbanas, escolares y transporte de personal empresarial.

En el corto plazo este departamento se esfuerza en mejorar el margen de los camiones Freightliner, Mitsubishi Fuso y limpiar el stock de camiones antiguos, así mismo con iniciar y fortalecer nuevas y mejores relaciones comerciales con empresas grandes como son: FEMSA, CARGILL, EMPREMAR, COOPERATIVA TICONSAN, INGENIOS, TRITON MINERA, CCN, entre otras.

Finalmente es una prioridad para todo este departamento mejorar el índice de facturación en los camiones Fuso, mejorar los márgenes de venta, limpiar stock antiguo, todo esto a través de un plan comercial agresivo enfocado a explotar nuevos nichos de mercado los que se ajustan a los modelos ofrecidos por AutoStar en esta categoría como son las empresas Agricorp, Dianca, Productos Diana, Sigma Alimentos, LALA, Centrolac, Aceitera El Real, entre otras.

Repuestos

Está liderado por Mariano Lacayo, Master en Administración de Empresas, cuenta con un equipo en consolidación, relativamente nuevo, han rotado 3 gerentes en los últimos 5 años. Cuenta con objetivos de ventas claros y tiene planes de venta actualizados. Este departamento representa una pequeña parte de la rentabilidad de la empresa porque los márgenes están en función de las ventas de otros departamentos de la misma empresa. Su objetivo principal es brindar seguimiento a los planes de visitas establecidas y atender en el menor tiempo posible las solicitudes de cotizaciones y enfatizar en que se atiendan bien a los clientes.

En el corto plazo sus esfuerzos están destinados el uso máximo del área física de ventas para promocionar artículos de alta rotación y ofrecer productos que están mucho tiempo en inventario en liquidación. Así mismo este departamento participa activamente en el análisis del mercado (competidores y sus estrategias de comercialización, importaciones en términos de dinero, precios, promociones) a fin de brindar ideas para anticipar a sus acciones.

Servicio postventa

Está liderado por Federico Kuhl, Ingeniero Mecánico, cuenta con un equipo relativamente nuevo, es necesario que sea capacitado en las diferentes disciplinas de la gestión por procesos, tiempos de repuesta, encuestas de climas de clientes, mejora continua, etc. Este equipo se acaba de conformar para dinamizar el departamento que estuvo en un nivel estancamiento porque no se ofrecían los servicios del taller y se limitaba a atender los mismos clientes. Este departamento representa una pequeña parte de la rentabilidad de la empresa porque los márgenes están en función de las ventas de otros departamentos de la misma empresa.

Los objetivos a corto plazo están en función de mejorar procesos, aumentar niveles de exigencia y capacidad de respuesta al cliente, así mismo, mejorar la comunicación interna (talleres/asesores) y externa (asesores/clientes), reducir el índice de malos diagnósticos que se traducen en costos para la empresa de los cuales los técnicos no se hacen responsables. Este departamento está trabajando fuertemente en cambio de la cultura organizacional y dinamismo y hace mucho énfasis a que la imagen del personal, instalaciones e infraestructura no están acorde con los estándares de la empresa.

Administración, finanzas y contabilidad²¹

Está liderado por Aleyda Rojas, Master en Finanzas, cuenta con un equipo muy competente y muy profesional a nivel de jefaturas, ha logrado mantener los gastos administrativos bajo control. Sin embargo, desde el punto de vista de relaciones personales este equipo parece más un grupo de trabajo que tienen muchas oportunidades de mejora que el día de hoy están generando conflictos entre pares,

²¹ La Gerencia General no facilitó estados financieros de la empresa (balance general y estado de resultados), se limitó a indicar que la empresa dispone de buena capacidad financiera. Por tanto, no se evalúan razones financieras, no se realiza análisis vertical y horizontal y no es posible determinar si la empresa tiene capacidad para endeudarse. Cabe señalar que esta información es de carácter confidencial inclusive para los gerentes funcionales.; por tanto, se procede a realizar la viabilidad de la estrategia evaluando la apertura de las nuevas sucursales como si fueran proyectos de inversión puro y se parte del supuesto que los socios de la empresa aportarán fondos por la cantidad de U\$300 mil dólares para la implementación de la misma. Este tema se retoma en el numeral "9.1.4 Análisis financiero de viabilidad económica del emprendimiento" del presente documento.

que se traducen en re-trabajos, costos innecesarios, retrasos al cliente, mal clima laboral. Hay diferencias marcadas con personales de otras áreas funcionales.

Los temas fiscales y tributación, tramites y procesos gubernamentales ante la dirección general ingresos están bien entendidos por el personal y facilita la gestión del día a día. Este departamento genera los reportes a los diferentes países como Costa Rica y Chile los cuales han sido bien acogidos por los directivos correspondientes. Así mismo ha hecho un considerable esfuerzo por normalizar todos los procesos administrativos.

La prioridad de corto plazo es apegarse al plan de trabajo anual. Esto implica una reorganización del equipo a fin de cubrir nuevos roles y responsabilidades. Mejorar las relaciones con otras áreas funcionales para mejorar el balance (controles y pro-actividad y enfoque comercial)

La Reorganización del equipo en función de cubrir nuevas responsabilidades (Política de Cumplimiento y Facturación Vehículos), es el reto para este año.

Recursos humanos²²

Recursos Humanos, está liderado la Msc Isela Ortega, con colaboración de un asistente; concentra sus esfuerzos en ejecutar el plan de capacitación de todos sus empleados claves ya sea localmente o en las fábricas de nuestras marcas en el exterior. Actualmente preside la comisión de Higiene y seguridad laboral, velando por el día se cumplan con los acuerdos de condiciones de trabajo seguro, reporte de accidentes, la correcta señalización de la empresa y sus diferentes planes de contingencia ante desastres, apoya con la selección y evaluación de personal presentando ternas para las diferentes plazas vacantes facilitando el trabajo de decisión del mejor candidato, acorde al estándar del grupo.

- **División y distribución del trabajo:** De primera Instancia, parece que el trabajo está distribuido de manera equitativa.

²² La Gerencia General no facilitó el organigrama de la empresa por ser de carácter confidencial; de igual manera no brindó mayores detalles de cada una de las funciones, roles y responsabilidades de las diferentes áreas funcionales. No se logró constatar si existe un manual de funciones y una política de capacitación.

- **Estudios administrativos:** la organización no tiene al alcance información sobre los estudios administrativos que se han realizado previamente. En concreto, el área de Recursos Humanos al parecer no realiza este tipo de estudios.

En el mediano plazo sus esfuerzos están orientados principalmente a desarrollar una cultura de gestión por desempeño, contratar y retener al mejor personal disponible del país y hacer de ellos el mejor equipo interdisciplinario que garantice el cumplimiento de los objetivos propuestos por la alta Gerencia.

Logística y aprovisionamiento

El Departamento de Logística, está bajo la responsabilidad del Sr. Hernán Álvarez, Master en Logística y Distribución, dentro de sus principales funciones tiene coordinar la compra y entrega hasta destino final de todos nuestros vehículos, camiones y repuestos, tiene un personal en consolidación con muchas oportunidades para crecer profesionalmente, su principal reto en este momento es delegar efectivamente en su personal las actividades que le consumen tiempo y perfectamente las pueden manejar su staff, debe proveer información oportuna y veraz sobre los costos de los productos que sirven de insumos para las áreas comerciales a la hora de la negociación.

El manejo de la logística internacional, sigue siendo un reto, garantizar los vehículos en tiempo, forma y calidad, es la prioridad para cumplir y satisfacer las expectativas de nuestros clientes, encontramos sin duda oportunidades de mejora en la delegación efectiva con el equipo de trabajo, el jefe de logística tiene que optar por un rol más estratégico sin descuidar el día, la información que provee para las áreas de negocio debe ser confiable, de esto depende tomar las mejores decisiones a la hora de cerrar una venta.

Servicios Generales

Bajo la responsabilidad de la Licenciada en administración de empresas Marcela Castillo, es la contraparte de todo el personal de outsourcing (guardas, conserjes, jardineros, lavadores), tiene el reto de apoyar al cambio de cultura de la

limpieza en todas las áreas, algunas de sus tareas incluyen manejar las compras locales y tomar decisiones en el día a día, es conveniente trabajar en un esquema proceso de compras que garantice la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.

Observamos avance con el plan de mejoramiento y mantenimiento de la oficina principal, el reto ahora es mantener la cultura del orden, la limpieza, donde todos nos sintamos orgullosos del lugar que ocupamos en esta compañía, encontramos oportunidades de mejora en el proceso actual de compras, la calificación de proveedores, estandarización de procesos y documentos, el manejo de los recursos de manera eficiente y eficaz debe estar presente en todas sus actividades.

Tecnología de la información

Bajo la responsabilidad de Francisco Espinoza, Licenciado en Sistemas de Computación, es el administrador de todos los sistemas SAP y Legados se encuentren en modo productivo dentro de la compañía, brinda soporte a todas las áreas principalmente a repuestos, vehículos livianos y vehículos comerciales, entrega reportes de consumos tanto la gerencia general como las áreas comerciales, tiene el reto de proponer alternativas de canales de comunicación para llegarle a nuestros clientes, desde el taller y las áreas comerciales, por ejemplo el desarrollo de una aplicación que pueda mostrar en tiempo real el status del vehículo de los clientes en taller y desarrollar otra aplicación donde que contenga información básica, relacionada a como pedir una cotización de un repuesto o solicitar un servicio a domicilio de taller, etc., debe acelerar y apoyar los esfuerzos corporativos para elevar la sucursal de Nicaragua al estándar grupo Kaufmann con CRM efectivo a nuestros clientes.

Como área de apoyo, su equipo debe comprender lo relevante de su función para las áreas de negocios y GAFI, es indispensable su acompañamiento en los proyectos de mejora continua, implementación de CRM, y las herramientas de sistema, los proyectos corporativos hay que retomarlos y planificar su ejecución, deben trabajar siempre pensando con visión de largo plazo, apoyando en la pauta de las tendencias

tecnológicas del mercado que nos permitan ser más competitivos en nuestras actividades comerciales.

Resultados de encuestas a empleados

Para fines de extraer la mayor información con respecto a la empresa de los empleados, se utilizó una encuesta y se practicó la misma a la gerencia general y gerencias funcionales. Así mismo se realizó a empleados de las diferentes unidades funcionales, pero de forma anónima para evitar que se puedan crear malos entendidos entre jefes y subordinados. A continuación, resultados de la encuesta.

Tabla VIII.11 Resultados de encuestas, preguntas cerradas sí o no

I. Preguntas Si o No	NO	SI	% (NO)	% (SI)
1. ¿Conoce la estrategia de la empresa?	38	12	76%	24%
2. ¿Conoce la misión de la empresa?	31	18	62%	36%
3. ¿Conoce la visión de la empresa?	20	29	40%	58%
4. ¿Está de acuerdo con la misión y visión de la empresa?	49	1	98%	2%
5. ¿Está difundida la misión de la empresa?	33	17	66%	34%
6. ¿Los objetivos de la empresa son comunicados adecuadamente al personal?	32	18	64%	36%
7. ¿Las metas de la empresa son comunicadas adecuadamente al personal?	17	33	34%	66%
8. ¿Los directivos/gerentes funcionales llevan a cabo una planeación eficaz?	27	22	54%	44%
9. ¿Son claras las descripciones de roles y responsabilidades de los puestos?	16	34	32%	68%
10. ¿Es alta la moral y/o motivación de empleados, es decir trabajan con energía?	31	18	62%	36%
11. ¿Conoce cuáles son los procesos y procedimientos de la organización?	30	19	60%	38%
12. ¿Está usted de acuerdo con la estructura de la organización?				
¿Es apropiada?	29	21	58%	42%
13. ¿La comunicación y relaciones entre áreas funcionales es adecuada?	32	18	64%	36%

I. Preguntas Si o No	NO	SI	% (NO)	% (SI)
14. ¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?	17	32	34%	64%
15. ¿La gerencia muestra compromiso con la misión, visión, valores de la empresa?	32	17	64%	34%
16. ¿La rotación de personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?	33	17	66%	34%
17. ¿El servicio brindado a los clientes es correcto y apropiado	45	4	90%	8%
18. ¿Es Usted considerado en el proceso de toma de decisiones de su área?	0	49	0%	98%
19. ¿La distribución del espacio de las instalaciones es adecuado?	8	42	16%	84%
20. ¿Los logros obtenidos anualmente son comunicados bien al personal?	4	46	8%	92%

Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex Garcia y Carlos Carranza

Como se puede apreciar de los aspectos más relevantes se citan que el 76% de los empleados no conoce la estrategia de la empresa, así mismo el 62% no conoce la misión de la empresa y el 40% no conoce la visión. El 44% de las áreas funcionales llevan a cabo una planificación eficaz. La moral de los empleados es de media a buena con 62%.

La mayoría de los empleados con un 58% considera que la estructura organizativa puede mejorarse. Los colaboradores de bajo nivel no son considerados en el proceso de toma decisiones 0%. Finalmente el 64 de los empleados considera que los objetivos no son comunicados adecuadamente a toda la organización. Desde el punto de vista de las funciones directivas a continuación los comentarios de los maestrantes a los resultados de la encuesta interna:

Planeación

- **Visión:** la visión no es compartida en todos los niveles jerárquicos de la organización.
- **Misión:** El enunciado de la misión requiere ser redefinido.

- **Objetivos:** La información por parte de los empleados indica que los objetivos (metas) son comunicados.
- **Proceso:** Los colaboradores conocen los procesos y facilita las actividades en la empresa.
- **Programas:** Los programas enfocados al área de Recursos Humanos deben mejorarse porque la moral de la empresa esta baja.

Organización

- **Recursos Humanos:** Área pensada para la ejecución de funciones como reclutamiento, selección y pago de las nóminas de la empresa. Al parecer no se establecen funciones como un plan de vida y carrera.
- **Cultura organizacional:** La cultura está presente en la organización y al alcance de los empleados, sin embargo, no sabemos aún si ésta es conocida por los mismos.

Dirección

- **Liderazgo:** la empresa sigue una línea de liderazgo enfocada a la autocracia, donde el director está muy presente en todos los aspectos de cada área y esto se transmite a los gerentes en cuanto a su actitud con los empleados.
- **Comunicación:** Se puede notar claramente que la comunicación entre los diferentes niveles del área de recursos humanos es congruente en cuanto a la retroalimentación que reciben los colaboradores.
- **Motivación:** El entorno externo de la organización permea de manera notable la motivación en toda la empresa.
- **Toma de decisiones:** Al parecer, para la toma de decisiones se toma en cuenta a los empleados.

Control

- **Sistemas:** Los sistemas se Integran de manera adecuada,

- **Herramientas:** Las herramientas de control no incluyen mecanismos para evaluar a fondo la gestión.
- **Calidad:** Los sistemas de gestión de la calidad a nivel operacional son adecuados.

Atributos específicos

- **Coordinación:** Es efectiva entre los órganos de línea y staff,
- **Distribución del espacio:** Imposible determinar diagnósticos sobre este aspecto, ya que no se tiene la oportunidad de observar de manera directa a la organización,

Tabla VIII.12 Resultados de encuestas, llenar con una X, valores de la empresa

II. Señale con una X aquellos valores que Usted considera debe tener la empresa.

Valores	X	-	% (X)	% (-)
Respeto	42	8	84%	16%
Honradez	39	11	78%	22%
Colaboración	44	6	88%	12%
Responsabilidad	35	15	70%	30%
Disciplina	37	13	74%	26%
Excelencia operacional	44	6	88%	12%
Capacidad de aprendizaje	13	37	26%	74%
Compromiso con el cliente	46	4	92%	8%
Calidad en el servicio	46	4	92%	8%
Integridad	43	7	86%	14%

Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex Garcia y Carlos Carranza

Todos los empleados de la organización consideran que los valores listados son representativos para la organización, a excepción del valor de *capacidad de aprendizaje*. Para fines de tomar aquellos valores que representan mejor la cultura organización de la empresa se toma como criterio seleccionar los valores que hayan

obtenido más del 80% de votos de los empleados en la encuesta para que sean parte de la política de contrataciones de futuros empleados. Estos son Respeto, Colaboración, Excelencia Operacional, Compromiso con el Cliente, Calidad en el Servicio e Integridad.

Tabla VIII.13 Resultados de encuestas, llenar con una X, identificación de fortalezas y debilidades

III. Señale en el siguiente cuadro con una X, aquellos elementos que Usted considere una fortaleza y debilidad de la empresa.

Fortaleza	X	-	% (X)	%(-)
Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa	50	0	100%	0%
Condición financiera apropiada para apertura de sucursales	26	24	52%	48%
Capacidad superior para ofrecer buen servicio al cliente	19	31	38%	62%
Camiones y vehículos de superior calidad	50	0	100%	0%
Relación comercial establecida con clientes claves	31	19	62%	38%
Marca Freightliner líder en camiones > 7.0 Ton	50	0	100%	0%
Personal comprometido con el crecimiento de la empresa	36	14	72%	28%
Debilidad				
Menor cobertura geográfica a través de sucursales	50	0	100%	0%
Ningún recurso competitivamente superior	18	32	36%	64%
Mayores gastos administrativos en relación con competidores	32	18	64%	36%
Menor variedad de productos en relación con competidores	8	42	16%	84%
Rumbo estratégico poco claro y objetivos no definidos	49	1	98%	2%
Instalaciones menos atractivas que los competidores	16	34	32%	68%
Poca publicidad en televisión, revistas y redes sociales	50	0	100%	0%
Cultura de empresa y rivalidad entre áreas funcionales	50	0	100%	0%
Poca rotación de inventario de vehículos y repuestos	17	33	34%	66%

Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex Garcia y Carlos Carranza

La autoevaluación es proceso de todos. El 100% de los empleados está de acuerdo que AutoStar tiene una fuerte imagen y reputación y más de la mitad (52%)

considera que la empresa presta las condiciones para crecer. Así mismo los empleados consideran que la calidad de los productos es superior y saben que Freightliner es líder en su categoría.

En contraste las debilidades más marcadas son una menor cobertura geográfica, poca publicidad y rivalidad entre áreas funcionales. En la que todos los empleados encuestados estuvieron de acuerdo (100%).

Por otra parte, los encuestados saben bien las marcas que compiten con la empresa, entre las listadas están en los vehículos comerciales Nimac, Isuzu y Casa Pellas con la marca Hino y en vehículos livianos BMW y Audi.

8.1.2.3 Evaluación de los factores internos

Fortalezas

1. **Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa.** La empresa opera desde 1994 y tienen un posicionamiento en la mente de los consumidores en lo correspondiente a los vehículos livianos de gama alta y vehículos comerciales para transporte de carga.
2. **Condición financiera apropiada para aperturar sucursales.** Los indicadores de rentabilidad de la empresa, estados de resultados y balance general permiten obtener financiamiento para la apertura de nuevas sucursales y obtener nuevos recursos²³.
3. **Capacidad superior para ofrecer buen servicio al cliente.** El servicio al cliente es el compromiso de AutoStars. La atención personalizada y las buenas marcas como Mercedes Benz, Jeep, Ram y Dodge en vehículos livianos y en vehículos comerciales representa las marcas de Freightliner y Mitsubishi Fuso.
4. **Camiones y vehículos de superior calidad.** El tiempo de vida de los motores y el rendimiento en términos de combustible es superior al promedio

²³ La información financiera fue limitada. La Gerencia General indicó que la posición financiera de la empresa es fuerte.

de los actores de la industria. Los productos presentan un menor índice de averías y remplazo de repuestos.

5. **Relación comercial establecida con clientes claves.** Clientes de grandes compañías mineras, ingenios azucareros, empresas de distribución y constructoras nos prefieren para el transporte de sus cargas (B2Gold, Coca Cola, Compañía Cervecería de Nicaragua).
6. **Marca Freightliner líder en camiones > 7.0 Ton.** En camiones pesados y remolcadores la marca Freightliner disfruta de una posición fuerte con respecto a la competencia. Esta fortaleza puede ser explotada en la zona norte y occidente del país.
7. **Junta general de accionistas comprometidos con crecer.** Los socios de la empresa están dispuestos a realizar aportes de capital para lograr mayor presencia en el mercado Nacional.
8. **Personal comprometido con el crecimiento de la empresa.** El personal de la empresa, está dispuesto a respaldar cualquier emprendimiento estratégico de la organización.

Debilidades

1. **Menor cobertura geográfica a través de sucursales.** Únicamente existe una sucursal en Managua.
2. **Ningún recurso competitivamente superior.** No existe una ventaja competitiva o distintiva que sea explotable. El desempeño de la empresa está en el promedio de los actores de la industria.
3. **Mayores gastos administrativos en relación con competidores.** Los talleres tienen personal para atender el doble de clientes. El personal tiene tiempo libre en la jornada laboral.
4. **Menor variedad de productos en relación con competidores.** Especializados en vehículos livianos gama alta y vehículos comerciales mayores a las 7 toneladas.
5. **Rumbo estratégico poco claro y objetivos no definidos.** La empresa no tiene una misión, visión y valores actualizados, y no existe un plan estratégico y la planificación es deficiente.
6. **Instalaciones menos atractivas que los competidores.** La sala de venta de autos nuevos esta oculta por un gran parqueo y el atractivo visual es poco para clientes.
7. **Poca publicidad en televisión, revistas y redes sociales.** No hay publicidad.
8. **Cultura de empresa y rivalidad entre áreas funcionales.** Hay muchas fricciones entre departamentos, la disposición a trabajar en equipo es de media a débil.
9. **Poca rotación de inventario de vehículos y repuestos.** Mucho stock de repuestos. El costo de mantener inventario es alto.

Tabla VIII.14 Matriz de evaluación de factores internos²⁴

Factores internos clave		Ponde- rado	Clasif- icació n	Puntaj e Ponde- rada
Fortalezas				
1	Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa	0.07	4	0.28
2	Condición financiera apropiada para apertura sucursales	0.08	3	0.24
3	Capacidad superior para ofrecer buen servicio al cliente	0.05	3	0.15
4	Camiones y vehículos de superior calidad	0.08	2	0.16
5	Relación comercial establecida con clientes claves	0.05	3	0.15
6	Marca Freightliner líder en camiones > 7.0 Ton	0.07	3	0.21
7	Junta general de accionistas comprometidos con crecer	0.04	3	0.12
8	Personal comprometido con el crecimiento de la empresa	0.07	3	0.21
Debilidades				
1	Menor cobertura geográfica a través de sucursales	0.07	3	0.21
2	Ningún recurso competitivamente superior	0.03	2	0.06
3	Mayores gastos administrativos en relación con competidores	0.05	2	0.10
4	Menor variedad de productos en relación con competidores	0.07	2	0.14
5	Rumbo estratégico poco claro y objetivos no definidos	0.07	3	0.21
6	Instalaciones menos atractivas que los competidores	0.05	2	0.10
7	Poca publicidad en televisión, revistas y redes sociales	0.05	2	0.10
8	Cultura de empresa y rivalidad entre áreas funcionales	0.05	2	0.10
9	Poca rotación de inventario de vehículos y repuestos	0.05	2	0.10
Total		1.00		2.64

Fuente: Elaboración propia en base a "Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer edición, PEARSON, 2008"

²⁴ Para este análisis se utilizó el instrumento 14.8 del anexo y su respectiva metodología descrita acápite Instrumento para el análisis interno "Matriz de evaluación de factores internos". El puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

8.1.3 Análisis FODA²⁵

Con el ánimo de responder las preguntas ¿Cuáles son las fortalezas de la organización que le permitirán responder a las amenazas del entorno con relativa tranquilidad? ¿Cuáles son las fortalezas de la organización que le permitirán aprovechar las oportunidades de la industria? ¿Qué acciones propone para potenciar las fortalezas y reducir las debilidades de la empresa? ¿Qué acciones propone para reducir las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades? Se procede a realizar el análisis FODA tomando como referencia el análisis interno de la empresa se determinaron las siguientes fortalezas y debilidades en la organización.

Tabla VIII.15 Fortalezas y debilidades de la empresa

Fortalezas	Debilidades
1 Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa	1 Menor cobertura geográfica a través de sucursales
2 Condición financiera apropiada para apertura de nuevas sucursales	2 Ningún recurso competitivamente superior ²⁶
3 Capacidad superior para ofrecer buen servicio al cliente	3 Mayores gastos administrativos en relación con competidores
4 Camiones y vehículos de superior calidad	4 Menor variedad de productos en relación con competidores
5 Relación comercial establecida con clientes claves	5 Rumbo estratégico poco claro y objetivos no definidos
6 Marca Freightliner líder en camiones > 7.0 Ton	6 Instalaciones menos atractivas que los competidores
7 Junta general de accionistas comprometidos con crecer	7 Poca publicidad en televisión, revistas y redes sociales
8 Personal comprometido con el crecimiento de la empresa	8 Cultura de empresa y rivalidad entre áreas funcionales
	9 Poca rotación de inventario de vehículos y repuestos

²⁵ Para este análisis se utilizó el instrumento del anexo 14.9 Instrumento para el análisis “Matriz fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” y su respectiva metodología que indica que a partir de esta herramienta los gerentes pueden desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas).

²⁶ No existe una ventaja competitiva o distintiva que sea explotable. El desempeño de la empresa está en el promedio de los actores de la industria.

Fuente: Elaboración propia en base a "Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimera edición, PEARSON, 2008"

Así mismo del análisis interno de la empresa se determinaron las siguientes oportunidades y amenazas.

Tabla VIII.16 Oportunidades y amenazas de la empresa

Oportunidades	Amenazas
1 Crecimiento de la economía Nicaragüense	1 Aumento en los precios de los combustibles
2 Industria experimenta crecimiento >10% anual	2 Crecimiento de competidores (Toyota, Audi, BMW)
3 Expansión a nivel nacional con nuevas sucursales	3 Toyota y BMW aumentó su inversión en publicidad
4 Establecer alianzas con negocios establecidos	4 Creciente intensidad en competencia (GA y VC)
5 Atender necesidades de otros grupos estratégicos	5 Entrada de productos sustitutos (vehículos usados)
6 Incursionar en nuevas tecnologías (híbridos)	6 Productos más baratos (China y Japón)
7 Desarrollar nuevos estilos y modelos de vehículos ²⁷	7 Aumento en los costos de suministros (acero)
8 Fondos a bajo costo/tasas de interés bajas	8 Clima político Nica Act ²⁸
9 Incentivos fiscales otorgados por el gobierno	

Fuente: Elaboración propia en base a "Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimera edición, PEARSON, 2008"

Utilizando como entradas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, encontramos cuatro estrategias a seguir. Como resultado de este análisis

²⁷ Como indicado en el numeral "8.1.1.5 Evaluación de los factores externos Matriz EFE" del presente documento. Esta es otra oportunidad que es competencia de Daimler Chrysler la necesidad de nuevos estilos y modelos de vehículos nunca será satisfecha, lo que significa que Daimler Chrysler siempre debe estar tratando de desarrollar los vehículos más populares del mundo del automóvil, y como sabemos, lo que I&D están innovando hoy serán los vehículos del mañana. AutoStar como empresa concesionaria los comercializará en Nicaragua.

²⁸ Con el objetivo de condicionar el financiamiento de organismos internacionales a Nicaragua, como forma de sanción al gobierno de Ortega por la falta de institucionalidad, los fraudes electorales y las violaciones a los derechos humanos cometidos durante su mandato, se ha aprobada la nueva Ley llamada Nica Act, lo que incidirá directamente en el clima político del país.

se concluye que el rumbo debe estar entre las estrategias FO y FA, y a criterio de los maestrantes se propone hacer un emprendimiento estratégico en ambas direcciones FO y FA.

- FO. Desarrollar al menos dos nuevas sucursales.
- FA. Contratar y consolidar la fuerza de ventas de la empresa.
- DO. Invertir recursos en publicidad y promoción.
- DA. No hacer nada.

A continuación, detalle de cómo se determinaron las estratégicas a seguir por medio del análisis FODA. Es importante indicar que la empresa no está en una posición de supervivencia lo que implica una estrategia tipo DA, por tal razón para el presente análisis no se tomará en cuenta.

Tabla VIII.17 Opciones estrategias AutoStar por medio de la explotación de la Matriz FODA

FO (Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades)	DO (Aprovechar las oportunidades para superar las amenazas)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Invertir recursos financieros para abrir nuevos centros de distribución a través de concesionarios establecidos en la zona norte y occidente del país (F1, F2, O3, O4)</i> ▪ <i>Construir dos nuevas sucursales (F7, O2)</i> <p><i>Potenciar la marca Freightliner en vehículos pesados para vender más vehículos a clientes existentes (F5, F6, O1, O5)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Atender nuevos clientes en la industria de la minería, energías renovables y construcción (F2, F3, O8 y O9)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Invertir recursos financieros en publicidad a fin de posicionar AutoStar en vehículos de lujo y camiones pesados (O2, D7)</i>

FA (Usar las fortalezas para evitar las amenazas)	DA (Minimizar las debilidades y eliminar las amenazas)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratar dos nuevos vendedores para contrarrestar la publicidad de Toyota y BMW, a través del modelo B2B (F1, F7, A3) ▪ Capacitar al personal en atención y servicio para ser un elemento diferenciador ante la intensidad de la competencia (F8, A4) ▪ Promover y dar a conocer la calidad de los productos y rendimientos de combustible para captar más clientes (F4, A1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A

Fuente: Elaboración propia en base a "Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimera edición, PEARSON, 2008"

8.1.4 Ventaja competitiva²⁹

La ventaja competitiva de AutoStar radica en la capacidad de cumplir continuamente nuestra promesa con los clientes de productos confiables, seguros y de calidad a un precio justo. Esto se logrará mediante el personal capacitado con grandes valores de orientación al cliente y vocación de servicio.

Se trabajará de formar coordinada con el departamento de recursos humanos para promover la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo en aras de multiplicar el efecto de generar ventajas competitivas a través de los recursos humanos. Hay que recordar que el capital humano, si no es gestionado adecuadamente, puede ser una debilidad, pero como socio estratégico, el personal ayuda las organizaciones a crear y mantener una fuerte ventaja competitiva por lo que se convierte en una fortaleza.

²⁹ En AutoStar el personal se convierte en el principal activo, por tanto, concentrará sus prioridades a atraer, desarrollar, motivar, conservar y proteger a sus colaboradores; y su correcta gestión conlleva un requisito indispensable para la competitividad organizacional. La dirección de la empresa es consciente que su personal hace la diferencia al ser responsables de movilizar las metas u objetivos estratégicos y hacerlos realizables.

8.1.5 Factores críticos del éxito

Los factores críticos de éxito identificados son: servicio al cliente, profundo conocimiento de los productos, prueba de manejo, flexibilidad, flujo de fondos, imagen positiva y red de distribución.

Servicio al cliente. Las marcas que confían plenamente en el valor construido a lo largo de su historia y se han dejado de preocupar por una excelencia en el servicio al final pierden la lealtad de los consumidores. Al consumidor le gusta que una marca le brinde un excelente servicio. Todo suma, desde el establecimiento, recepción, piso de venta, asesor, etc. La capacitación al personal es esencial para transmitir aspectos de servicio al cliente y entonces lograr una diferenciación con la competencia.

Profundo conocimiento del producto. Es lamentable encontrarse con la desilusión de que quien te está atendiendo no sepa contestar preguntas básicas de potencia, frenado, capacidad, etc. Con seguridad las marcas que ponen más atención en capacitar al 100% a sus asesores en el conocimiento del producto que venderán, son aquellas que llevan la delantera en ventas. La compra de un vehículo, más allá del gusto por la línea y temas de precio, también se vuelve algo de confianza y ejecutivos que no dominen las características de los vehículos que distribuye y las características de los vehículos de la competencia genera una desconfianza en la marca y concesionario.

Prueba de manejo. En los últimos años, las marcas han comenzado a realizar eventos exclusivos para realizar pruebas de manejo, creando toda una experiencia para el consumidor. Es una excelente idea que requiere de una ejecución impecable de los eventos. Estos eventos contribuyen en gran medida al desplazamiento de unidades vendidas, siempre y cuando el consumidor se sienta muy cómodo en el lugar y el tiempo destinado a asistir al mismo haya valido la pena por la experiencia obtenida.

Flexibilidad. Los compradores de vehículos pueden cambiar sus hábitos de compra con rapidez en respuesta a factores como el estado de la economía, el precio del combustible y las nuevas tecnologías automotrices. Es esencial que los fabricantes y concesionarios de vehículos que estén atentos a estas tendencias y que mantengan

en su lugar un sistema que pueda adaptarse rápidamente para crear nuevos productos que satisfagan las necesidades actuales y del futuro próximo de los clientes.

Flujo de fondos. Cuando un concesionario de vehículos ofrece incentivos o disminuye los precios, casi siempre se venden más coches, pero el margen de beneficio puede no ser saludable. Al mismo tiempo, el concesionario de vehículos tiene que mantener los costos bajo control en toda la organización. El logro de un flujo de caja sostenible es fundamental para los planes de crecimiento de la organización a fin de hacer frente a los compromisos financieros adquiridos.

Imagen positiva. Debido a que los compradores confían su seguridad, junto con una porción considerable de sus ingresos, a una empresa de automóviles, la percepción de la empresa figura en gran medida en la decisión de compra. Uno de los factores que influyen en la imagen de una empresa de automóviles incluye la publicidad, el boca a boca y opiniones de expertos.

Red de distribución. Los coches y los camiones no se venden directamente a los clientes, los fabricantes de automóviles confían en los concesionarios de franquicias para proporcionar salas de exhibición locales. Estos distribuidores deben estar bien informados y tener buena reputación para vender autos, lo cual es esencial para el fabricante de automóviles. Al igual que las empresas de automóviles, los concesionarios dependen de una imagen positiva que pueda influenciar, o influenciar, a su vez, la imagen del fabricante de automóviles.

8.2 Diagnóstico de la posición competitiva de la empresa

8.2.1 Diagnóstico de competitividad de la empresa perspectiva interna

La empresa tiene aproximadamente 1% de participación en el mercado nacional. El enfoque estratégico del área permite satisfacer eficientemente las necesidades del recurso humano de la empresa. La capacitación permitió el desarrollo del personal dentro de la organización, sin embargo, debe hacerse énfasis en el trabajo en equipo para mejorar el funcionamiento del área. Existe compromiso y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores dentro de la empresa, el que se refleja en

su eficiente funcionamiento. La empresa ha logrado mantenerse en el mercado a pesar de la fuerte competencia.

Puntos fuertes de la organización

La empresa disfruta de una fuerte imagen de marca, está posicionada en la mente de los consumidores y tiene una marca líder en la categoría de camiones pesados con la marca Freighliner. La fuerza laboral brinda buen servicio al cliente lo que ha contribuido en sobre manera a establecer relaciones comerciales con clientes importantes. Los colaboradores están muy comprometidos con la organización. Los productos distribuidos por la empresa son reconocidos como de calidad superior. Los socios de la empresa están dispuestos a realizar aportes de capital para lograr mayor presencia en el mercado Nacional lo cual acompañado al buen desempeño financiero de la concesionaria proporciona las condiciones necesarias para el crecimiento.

Puntos débiles de la organización

La empresa no tiene una misión, visión y valores actualizados, y no existe un plan estratégico que guíe el crecimiento sostenido de la empresa. Únicamente existe una sucursal en Managua, lo que impide lograr una eficiente cobertura geográfica lo que limita el incremento de las ventas. No dispone de una ventaja competitiva o distintiva que sea explotable. El desempeño de la empresa está en el promedio de los actores de la industria. Las acciones de promoción, divulgación y publicidad son mínimas y se reduce a participar en las ferias de ANDIVA. La sala de ventas es muy poca atractiva, menos atractivas que los concesionarios de vehículos de gama baja como NISSAN. La rotación de inventarios es lenta y hay muchos repuestos de stock y finalmente hay muchas fricciones entre departamentos, la disposición a trabajar en equipo es de media a baja.

Las funciones directivas

La empresa no ha logrado transmitir adecuadamente la estrategia institucional, los objetivos y metas no están correctamente definidos (no tienen mecanismos de verificación para el cumplimiento, responsables y tiempo de cumplimiento). Los gerentes funcionales no llevan a cabo una planificación de las actividades/acciones

que sus colaboradores deben de llevar a cabo para mejorar la efectividad y eficiencia de sus departamentos, así mismo, no delegan adecuadamente la responsabilidad y autoridad a los diferentes miembros de equipo para desempeñar sus respectivas funciones. Los gerentes funcionales disponen en su mayoría de grado de master y su expertises y competencias favorecen la dirección de la empresa.

La estructura organizativa es un tanto plana lo que facilita las comunicaciones con la dirección superior. La empresa tiene desarrollado un manual de funciones donde están definidos los perfiles profesionales y funciones por los diferentes puestos de la organización. La moral y motivación de los empleados está ligeramente baja y el clima laboral no favorece el trabajo en equipo. La toma de decisiones está centralizada en la dirección superior, pero se toma en cuenta a los colaboradores. La colaboración en equipo necesita fortalecerse. La cultura organizacional varía en los diferentes niveles de la organización.

La rotación de personal es baja, hay bastante disparidad entre la retribución económica de los gerentes funcionales y los colaboradores a su cargo. La capacitación no llega a todo el personal de la empresa, es privilegiado el personal de la fuerza de venta sobre el resto de la organización.

Finanzas y contabilidad

La empresa dispone de utilidades modestas para los accionistas, los diferentes estados de resultados de los periodos 2014-2016 indican que la posición financiera es media con unos indicadores financieros un tanto favorables para el crecimiento a través de nuevas sucursales. La empresa tiene buenas relaciones comerciales con los bancos y dispone de líneas de crédito altas, lo que facilita el acceso a crédito/financiamiento a tasas favorables para la apertura de al menos dos sucursales. En el caso de ser necesario los accionistas han expresado su disposición a hacer aportes adicionales al capital social de la empresa. La empresa tiene establecidos procedimientos eficaces para elaboración de presupuestos de capital y los accionistas/inversionistas tienen una buena relación de trabajo con la dirección superior de la empresa.

Marketing y comercial

El cliente meta está bien definido tanto para vehículos livianos como vehículos comerciales, la empresa goza de un buen posicionamiento ante sus competidores directos como son BMW, INTERNATIONAL, la participación de mercado de AutoStar ha incrementado significativamente en vehículos comerciales, no así en vehículos livianos la cual ha incrementado marginalmente, no dispone de canales de distribución más que una sucursal en Managua.

La fuerza de ventas está bien organizada, sin embargo, tienen poca cobertura geográfica. La competencia está identificada tanto en sus fortalezas como debilidades de carácter organizacional y posicionamiento. La empresa constantemente realiza investigaciones de mercado. La calidad de los productos bajo la concesionaria AutoStar es percibida por los clientes como premium/alta. La política de precios es muy competitiva como resultado de una política agresiva de fijación de precios para ganar participación de mercado. Las acciones de promoción, publicidad son mínimas y están limitadas a participar en las ferias de ANDIVA.

No dispone de un plan de marketing fuerte y bien estructurado con presupuesto, recursos, resultados definidos para cada división de vehículos comerciales, vehículos livianos, repuestos y servicio postventa, lo que afecta de forma directa el crecimiento de las ventas y la participación de mercado.

Investigación y desarrollo

Este acápite no aplica para Nicaragua, pero se harán unos comentarios representativos, los productos distribuidos por AutoStar son tecnológicamente competitivos, eficientes en el consumo de combustibles. Este acápite corresponde a la corporación de Mercedes Benz.

Producción y operaciones

Las instalaciones no están bien distribuidas, el layout de la concesionaria puede reorganizarse de tal manera de que maximice el espacio de la exhibición de vehículos livianos y comerciales. Los talleres cuentan con equipos modernos para hacer diagnósticos, reparaciones y atender las necesidades de los clientes, existe un buen

stock de repuestos. Se dispone de una buena rotación de inventario. Se disponen de procedimientos y procesos para control de inventario y control de órdenes de servicio.

Sistemas de información gerencial

Existen implementados dos sistemas (de gestión de inventario, CRM) cantidad de sistemas. Los gerentes funcionales toman la información de los sistemas para tomar decisiones más efectivas. El administrador de los sistemas es el director de seguridad informática. Estos sistemas son actualizados de forma trimestral. Es responsabilidad de cada gerente funcional alimentar con información cada módulo de los sistemas respectivos de acuerdo a su perfil de usuario y permisos en el sistema. Los directivos de la empresa comprenden la ventaja del uso de los sistemas y sus esfuerzos están concentrados en maximizar el uso de los mismos. Con frecuencia se realizan mejoras a los sistemas para hacerlos más amigables con los usuarios y se brindan capacitaciones constantes en el uso y manejo del mismo.

8.2.2 Diagnóstico de competitividad de la empresa perspectiva externa

La economía nicaragüense está incidiendo en el buen comportamiento de la industria, sobre todo la estabilidad que ha tenido Nicaragua en el crecimiento. Sin duda alguna, mientras más crezca la economía nicaragüense, más oportunidad de crecimiento existe en la industria automotriz. Nicaragua promedia un crecimiento del 4.7% anual, en cuatro de los últimos cinco años y el crecimiento proyectado del 2015 y 2016 según el FMI es no menor al 4%. Razón por la cual el sector automotriz en Nicaragua podría experimentar una tasa de crecimiento moderada para el ejercicio económico: 2017-2020 que se estimada sea superior al 10%. La inflación es estable de Nicaragua aproximada a 7% lo que genera mayor liquidez en la economía nicaragüense y por ende las tasas de interés son relativamente de bajas a medias, condición que incide directamente en el incremento de la demanda de vehículos livianos y comerciales.

La rivalidad entre empresas en la industria es alta, la competencia se está intensificando como una consecuencia del incremento en la demanda de vehículos en el mercado nicaragüense que incentiva el ingreso de nuevos actores a la industria

como son las marchas de origen chino y japonés, esto incide directamente en la rentabilidad en la industria la cual se ha reducido considerablemente en los últimos años. No hay barreras de entrada a nuevas concesionarias de autos, el poder de negociación de los clientes es alto porque tienen muchas opciones de compra y existen algunos productos sustitutos que pueden atraer a clientes de AutoStar.

La empresa puede planificar la expansión a nivel nacional a través de nuevas sucursales para aprovechar el crecimiento en el mercado automotriz nicaragüense, haciendo más énfasis en los mercados desatendidos en los diferentes departamentos como Estelí y Chinandega. Así mismo puede establecer alianzas con pequeñas empresas para expandir la cobertura comercial aprovechando las bajas tasas de interés para el cambio de las flotas vehiculares. Se espera que para los próximos años gran apoyo de la industria bancaria, un socio estratégico de la industria automotriz. Buenos planes de financiamiento, unas políticas de otorgamiento de créditos sana y agresiva son claves para poder colocar más vehículos.

Hay una competencia muy intensa entre los fabricantes de vehículos de gama alta como son Mercedes Benz, BMW y Audi, lo que se traduce en una poca diferenciación de los productos y menor rentabilidad. Así mismo se espera el ingreso de un nuevo actor en los vehículos livianos como es Volvo Cars. En los vehículos comerciales se espera el ingreso de marcas chinas y japonesas con precios más atractivos. Las marcas International, Hyundai, Isuzu, Hino Dyna que disfrutan de buena posición en su estructura de costos pueden bajar aún más los precios y trata de consolidarse más en el mercado nicaragüense. Así mismo existe la posibilidad de pérdida de ventas ante productos sustitutos en vehículos comerciales, que por políticas corporativas las diferentes empresas trasnacionales tienden a vender las flotas de vehículos comerciales antiguos a países con bajo desarrollo; tal es el caso de Nicaragua que recibe flotas de vehículos livianos y comerciales usados a través de sus diferentes distribuidores.

Con respecto a la competencia directa de AutoStar en el segmento de vehículos de gama alta Mercedes Benz goza de un posición de liderazgo frente a Grupo

Bavarian, Casa Pellas y Motores Británicos, desde el punto de vista cuantitativo se determinó que AutoStar tiene una posición competitiva bastante fuerte con respecto a los demás actores, con una puntuación ponderada de 3.08 puntos, superando a Casa Pellas 2.54 puntos, Grupo Bavarian 2.61 puntos y Motores Británicos que tiene la posición de menor fuerza con 2.07 puntos.

De forma similar a lo expuesto anteriormente, se realizó el análisis de la posición competitiva para el segmento de vehículos comerciales, para esto se consideró como competencia directa los concesionarios Casa Pellas, Nimac y Grupo Mantica, determinándose que AutoStar tiene una posición competitiva de 2.43 puntos ligeramente inferior a Casa Pellas 3.17 puntos y Nimac 2.61 puntos, pero ligeramente superior a Grupo Mantica que tiene una puntuación de 2.38 puntos.

IX. CAPITULO II. PROPUESTA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y BSC

9.1 Formulación del plan estratégico

9.1.1 Revisión de la Misión, Visión, Valores y Políticas de Empresa

Tomando como base el resultado del análisis interno de la empresa y después de evaluar las fuentes de ventaja competitiva, recursos de la empresa y determinar la capacidad de la empresa para emprender un nuevo rumbo estratégico determinamos que es necesario reformular la visión, misión y valores de la empresa. El objetivo final no es colgar estos instrumentos en la pared.

Se trató en lo posible de redactar tanto la misión como la visión de una forma clara y sencilla, evitando el juego de palabras y confusión de tal manera que facilite la comunicación de la misma a todas las personas de la organización, para maximizar la probabilidad de que todo el mundo en la empresa la entienda y se sienta partícipe. A continuación, se plantea la nueva misión, visión y valores de la empresa:

Misión: Atender las necesidades de empresas y personas de vehículos livianos y comerciales, maximizando los beneficios de nuestros clientes, accionistas y colaboradores desde nuestros valores disciplina e integridad.

Visión: Ser la empresa líder antes del 2025 en la comercialización de vehículos livianos de gama alta y vehículos comerciales medianos y pesados.

Valores: Considerando los resultados de las encuestas a empleados fueron seleccionados los valores indicados en la Tabla IX.1 para guiar la contratación de profesionales en la empresa y así mantener una cultura que facilite la ejecución de la estrategia.

Tabla IX.1 Valores que regirán la cultura corporativa en AutoStar S.A.

Valor	Significado en la empresa
Responsabilidad	Cumplimos a cabalidad, con entusiasmo y disciplina nuestros deberes.
Orden	Respetamos los procesos y procedimientos establecidos
Disciplina	Hacer lo que Usted realmente no quiere hacer.
Eficiencia	Maximizar el uso de los recursos
Honestidad	Decimos y defendemos siempre la verdad.
Trabajo en equipo	Trabajamos juntos hacia una visión compartida.
Calidad	Nuestro compromiso es alcanzar la satisfacción total del cliente.

Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex Garcia y Carlos Carranza

9.1.2 Opciones estratégicas de la empresa

En armonía a la voluntad de la junta general de accionistas los maestrantes firmemente creemos que es el mejor momento de crecer y posicionar a la empresa en la mente de los consumidores. Las opciones estratégicas más evidentes están relacionadas con ampliar la presencia de la empresa en el territorio Nacional. Como explicado anteriormente el *crecimiento del mercado es rápido* y sostenible, así mismo la posición competitiva de la *empresa es muy buena*, pero no es fuerte, por tanto, tomando como referencia la *matriz de la gran estrategia* la empresa puede tomar iniciativas estratégicas orientadas al desarrollo de mercados y penetración de mercados.

Ilustración IX.1 Matriz de la gran estrategia



Fuente: Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer edición, PEARSON, 2008

Esto es llevar a cabo la apertura de nuevas sucursales que sean administradas de forma directa por la empresa, establecer alianzas estratégicas con auto lotes privados para comercializar los vehículos livianos y comerciales, establecer alianzas estratégicas con empresas que requieren vehículos comerciales mediano y pesado y finalmente atender las necesidades de nuevos clientes ubicados en otros grupos estratégicos.

Con el único objetivo de complementar el análisis estratégico y no depender únicamente del uso de la matriz de la gran estrategia se ha decidido complementar este análisis mediante el uso de la herramienta FODA ya que deben considerarse mayores elementos para el análisis y reflexión³⁰. De la matriz expuesta en el acápite 8.1.3 Análisis FODA, se extraen cuatro estrategias.

³⁰ Críticas a las matrices. Los modelos de cartera han mejorado el análisis y la reflexión estratégica, pero deben considerarse como elementos de análisis y reflexión. No son en ningún caso de aplicación automática ya que los ejes analizados pueden ser dinámicos dependiendo del comportamiento de los competidores.

- FO. Desarrollar al menos dos nuevas sucursales para atender necesidades de empresas locales.
- FA. Contratar y capacitar a la fuerza de ventas de la empresa a fin de consolidar la empresa.
- DO. Invertir recursos financieros en publicidad y promoción para atraer a nuevos clientes.
- DA. No hacer nada.

De igual manera como expuestos por los autores Al Ries y Jack Trout, AutoStar como líder indiscutible de venta de vehículos de gama alta (Mercedes Benz) y camiones pesados (Freighliner) debe seguir la estrategia de jugar a la defensiva de (BMW y AUDI) en vehículos de gama alta y (IZUSU y NIMAC (en vehículos pesados), y como hará esto a través de un balance entre las estrategias FO, FA, DO, DA, y contrarrestando enérgicamente los movimientos de los competidores como son BMW y NIMAC.

El enfoque de estrategia competitiva será la de *estrategia dirigida* de diferenciación, en la cual la empresa se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia.

9.1.3 Selección del emprendimiento estratégico

Después de identificar las opciones estratégicas derivadas del análisis FODA, los maestrantes proponen cuatro estrategias que son una combinación de las estrategias FO, FA, DO, DA. Las que se resumen a continuación:

5. Construir dos nuevas sucursales (departamentos de Estelí y Chinandega)
6. Contratar y capacitar más fuerza de venta a fin de lograr mayor cobertura geográfica sin realizar apertura de nuevas sucursales.
7. Invertir más recursos financieros en publicidad y promoción para atraer nuevos clientes.

8. Construir dos nuevas sucursales y contratar y capacitar más personal invirtiendo mayores recursos financieros en publicidad.

Para seleccionar estrategia a seguir se utilizará la *Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)*³¹, la cual indica objetivamente qué estrategia será la mejor para emprender por la empresa. Para esto se toma como referencia la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo que forman parte del diagnóstico de la posición competitiva de la empresa, junto con los resultados de las matrices FODA y de la gran estrategia que ayudaron a identificar las opciones estratégicas de la empresa. A continuación, el detalle de la evaluación del emprendimiento estratégico.

³¹ Para este análisis se utilizó el instrumento del anexo 14.10 Instrumento la toma de decisión de la acción estratégica "Matriz de planeación estratégica cuantitativa", la MPEC es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados. La MPEC utiliza de la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo que configuran la etapa 1, junto con las matrices FODA y de la gran estrategia que forman parte de la etapa 2. Que brindan la información necesaria para construir una MPEC (etapa 3).

Tabla IX.2 Matriz de planeación estratégica cuantitativa, MPEC

Factores críticos de éxito		Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		
Vehículos livianos			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Oportunidades											
1	Crecimiento de la economía Nicaragüense	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24	
2	Industria experimenta crecimiento >10% anual	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	
3	Expansión a nivel nacional con nuevas sucursales	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	
4	Establecer alianzas con negocios establecidos	0.08		-		-		-		-	
5	Atender necesidades de otros grupos estratégicos	0.05		-		-		-		-	
6	Incursionar en nuevas tecnologías (híbridos)	0.05		-		-		-		-	
7	Desarrollar nuevos estilos y modelos de vehículos	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	
8	Fondos a bajo costo/tasas de interés bajas	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	4	0.16	
9	Incentivos fiscales otorgados por el gobierno	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	4	0.16	
Amenazas											
				-		-		-		-	
1	Aumento en los precios de los combustibles	0.06		-		-		-		-	
2	Crecimiento de competidores (Toyota, Audi, BMW)	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	
3	Toyota y BMW aumentó su inversión en publicidad	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	
4	Creciente intensidad en competencia (GA y VC)	0.08		-		-		-		-	
5	Entrada de productos sustitutos (vehículos usados)	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	
6	Productos más baratos (China y Japón)	0.07		-		-		-		-	
7	Aumento en los costos de suministros (acero)	0.04		-		-		-		-	
8	Clima político con nuevas elecciones presidenciales	0.04		-		-		-		-	
		1.00		-		-		-		-	
Fortalezas											
				-		-		-		-	
1	Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	
2	Condición financiera apropiada para aperturar sucursales	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	
3	Capacidad superior para ofrecer buen servicio al cliente	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	
4	Camiones y vehículos de superior calidad	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	
5	Relación comercial establecida con clientes claves	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	
6	Marca Freightliner lider en camiones > 7.0 Ton	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	
7	Junta general de accionistas comprometidos con crecer	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	
8	Personal comprometido con el crecimiento de la empresa	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	
				-		-		-		-	
Debilidades											
				-		-		-		-	
1	Menor cobertura geográfica a traves de sucursales	0.07	2	0.14	2	0.14		-	2	0.14	
2	Ningun recurso competitivamente superior	0.03	3	0.09	2	0.06		-	3	0.09	
3	Mayores gastos administrativos en relación con competido	0.05		-		-		-		-	
4	Menor variedad de productos en relación con competidor	0.07		-		-		-		-	
5	Rumbo estrategico poco claro y objetivos no definidos	0.07	1	0.07	1	0.07		-	1	0.07	
6	Instalaciones menos atractivas que los competidores	0.05	3	0.15	1	0.05		-	4	0.20	
7	Poca publicidad en televisión, revistas y redes sociales	0.05	3	0.15	3	0.15		-	3	0.15	
8	Cultura de empresa y rivalidad entre areas funcionales	0.05		-		-		-		-	
9	Poca rotación de inventario de vehiculos y repuestos	0.05	3	0.15	3	0.15		-	4	0.20	
				-		-		-		-	
		1.00	3.57		3.24		1.50		4.25		

Fuente: Elaboración propia en base a "Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimera edición, PEARSON, 2008"

9.1.4 Análisis financiero de viabilidad económica del emprendimiento

Con el único objetivo de validar la viabilidad económica financiera del emprendimiento asociado a "Construir dos nuevas sucursales y contratar y capacitar más personal invirtiendo mayores recursos financieros en publicidad" se realizó una evaluación económica como un proyecto de inversión puro para demostrar a la gerencia general los indicadores de rentabilidad para la apertura de cada nueva sucursal (Valor presente neto y Tasa interna de retorno); para soportar la decisión de apertura de nuevas sucursales:

Tabla IX.3 Resultados de la evaluación económica financiera nueva sucursal
AutoStar

Parámetros de evaluación financiera	
Inversión total	U\$165,000
VAN (25%, 5 años)	U\$111,159
TIR (25 años)	42.80%
Periodo de recuperación de la inversión	3 años

Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex Garcia y Carlos Carranza

El modelo financiero utilizado para esta evaluación se muestra en la Tabla IX.4, A continuación, los supuestos considerados:

Inversiones:

1. Diseño constructivo y Sala de ventas nueva U\$100,000
2. Mobiliario y equipos U\$40,000
3. Capital de trabajo U\$25,000

Ingresos/Ventas:

1. Ventas primer año sucursal (1) U\$902,000³²
 - (a) Vehículos livianos (30% ventas); margen (17%)
 - (b) Vehículos comerciales (45% ventas); margen (18%)
 - (c) Taller de servicios (15% ventas); margen (50%)
 - (d) Repuestos (10% ventas); margen (30%)
2. Incremento anual de las ventas 10% (primeros 5 años)

Egresos/Gastos:

1. Promoción y publicidad U\$20,000/año
2. Outsourcing limpieza y vigilancia U\$18,000/año
3. Papelería y artículos de oficina U\$1,800/año
4. Servicios públicos (agua, energía, teléfono) U\$18,000/año
5. Incremento anual de los gastos 5% (primeros 5 años)

Depreciación línea recta:

1. Sala de ventas (10 años)
2. Mobiliario y equipos (5 años)

Evaluación económica y financiera

1. Rentabilidad exigida para el proyecto (tasa de corte) 25%
2. Periodo de recuperación de la inversión <5 años
3. Impuesto sobre la renta 30%

³² El detalle de la proyección de ventas de vehículos esta detallado en anexos.

Tabla IX.4 Resultados del modelo financiero evaluación económica nueva sucursal AutoStar

	Margen	Distrib.		Salarios Anuales
Vehículos livianos	17%	30%	S. Gerente	18,000
Vehículos comerciales	18%	45%	S. Contador	3,600
Taller de servicios	50%	15%	S. Vendedores (3)	18,000
Repuestos	30%	10%	S. Mecánicos (2)	12,000
Ventas aproximadas 1.er año	902,000		Incremento Anual	3%
Crecimiento de ventas anual	10%		Prestaciones salariales	43%
Promoción y publicidad	20,000			
Outsourcing limpieza y vigilancia	18,000		Inversiones	
Papelería y artículos de oficina	1,800		Impuesto I.R	30%
Servicios públicos, etc.	18,000		Tasa de corte	20%
Incremento anual costos	5%		Diseño constructivo	15,000
Depreciación mob. y equi. y sala de vta.	16,500		Sala de ventas	85,000
Valor en libros sala de ventas	42,500		Mobiliario y equipos	40,000
			Capital de trabajo	25,000

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
(+) Vehículos livianos		46,002	50,602	55,662	61,229	67,352
(+) Vehículos comerciales		73,062	80,368	88,405	97,246	106,970
(+) Taller de servicios		67,650	74,415	81,857	90,042	99,046
(+) Repuestos		27,060	29,766	32,743	36,017	39,619
TOTAL INGRESOS		213,774	235,151	258,667	284,533	312,987
EGRESOS						
(-) Gerente general		25,740	26,512	27,308	28,127	28,971
(-) Contador / cajero		5,148	5,302	5,462	5,625	5,794
(-) Vendedores (3)		25,740	26,512	27,308	28,127	28,971
(-) Mecánicos (2)		17,160	17,675	18,205	18,751	19,314
(-) Promoción y publicidad		20,000	21,000	22,050	23,153	24,310
(-) Outsourcing limpieza y vigilancia		18,000	18,900	19,845	20,837	21,879
(-) Papelería y artículos de oficina		1,800	1,890	1,985	2,084	2,188
(-) Servicios públicos, etc.		18,000	18,900	19,845	20,837	21,879
TOTAL EGRESOS		131,588	136,692	142,006	147,541	153,305
FLUJO OPERATIVO		82,186	98,460	116,660	136,992	159,681
(-) Depreciación		16,500	16,500	16,500	16,500	16,500
UTILIDAD ANTES DE I.R		65,686	81,960	100,160	120,492	143,181
(-) Impuesto (30%)		19,706	24,588	30,048	36,148	42,954
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		45,980	57,372	70,112	84,345	100,227
(+) Depreciación		16,500	16,500	16,500	16,500	16,500
(+) Valor en libros contables						42,500
INVERSIÓN						
Diseño, sala de ventas y mob. y equipos	-140,000					
Capital de trabajo	-25,000					25,000
FLUJO DE CAJA	-165,000	62,480	73,872	86,612	100,845	184,227
VAN (25%)		111,159				
TIR (25%)		42.80%				
PERIODO DE RECUPERACIÓN		3 años				

Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex Garcia y Carlos Carranza

9.1.5 Plan estratégico 2018-2020

El plan estratégico en sí, está conformado por tres partes:

1. Re-definición de la parte filosófica de la empresa:
 - **Misión:** Atender las necesidades de empresas y personas de vehículos livianos y comerciales, maximizando los beneficios de nuestros clientes, accionistas y colaboradores desde nuestros valores disciplina e integridad.
 - **Visión:** Ser la empresa líder antes del 2025 en la comercialización de vehículos livianos de gama alta y vehículos comerciales medianos y pesados.
 - **Valores:** Responsabilidad, orden, disciplina, eficiencia, honestidad, trabajo en equipo y calidad.
2. La estrategia en sí, que será implementada en los próximos tres años:
 - Construir dos nuevas sucursales y contratar y capacitar más personal invirtiendo mayores recursos financieros en publicidad.
 - Construcción de sucursal norte, departamento de Estelí (2018)
 - Construcción de sucursal occidente, departamento de Chinandega (2019)
 - Consolidación de la empresa en las zonas centro (Managua) norte (Estelí) y occidente (Chinandega).
3. Planes operativos anuales:
 - Serán confeccionados planes operativos anuales (2018-2020), los cuales deberán ser implementados. Para la presente tesis se elaborará el plan operativo anual 2018.

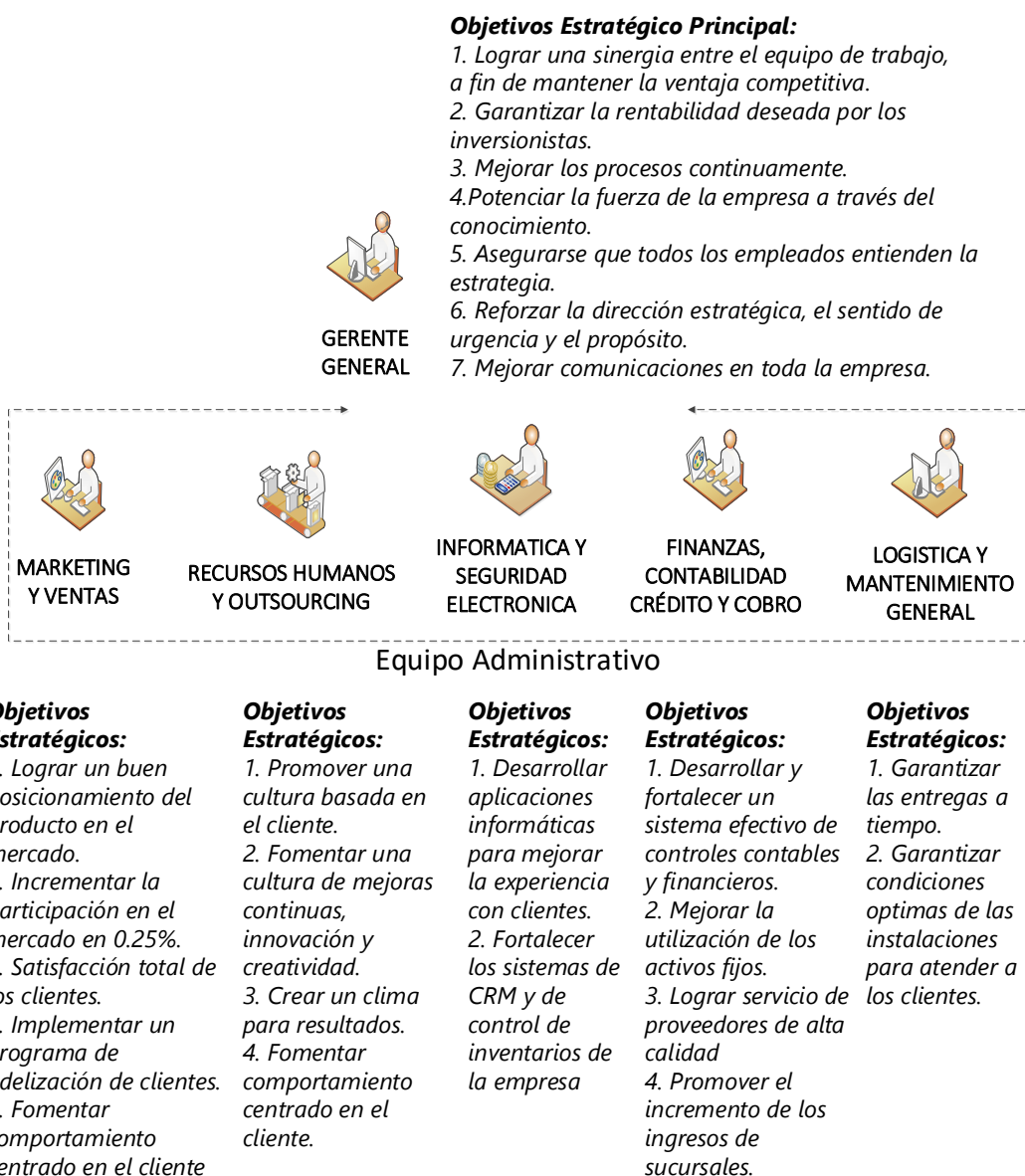
Ahora bien, cada departamento debe contribuir con la concreción de la visión de la empresa. Para tal fin se han definido objetivos estratégicos para cada uno de los departamentos de la organización, así como una misión para el año 2018-2020. A continuación, mostramos las misiones que hemos definido para cada unidad funcional, así como los objetivos estratégicos para el año 2018.

Tabla IX.5 Misiones de cada una de las áreas funcionales AutoStar

Departamento	Misión del área funcional
Gerencia General	Comunicar y ejecutar la estrategia a todos los niveles y trabajar en desarrollar una ventaja competitiva para garantizar la rentabilidad exigida por los inversionistas.
Marketing y ventas	Incrementar la participación de mercado, brindar satisfacción total a los clientes y fortalecer el posicionamiento de los productos.
Recursos humanos y Outsourcing	Crear un clima laboral que favorezca los resultados, promover una cultura empresarial basa en el cliente y mejora continua.
Informática y seguridad electrónica	Fortalecer los sistemas de CRM de la organización y control de inventario y desarrollar Apps para uso de los consumidores.
Finanzas, contabilidad, crédito y cobro	Garantizar los fondos necesarios para el flujo de caja adecuado en la organización, conseguir fuentes alternas de financiamiento al mejor costo disponible, logrando una correcta optimización de los recursos y controlando el gasto.
Logística y Mtto. general	Garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por ventas, mantener las instalaciones en óptimas condiciones.

Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex Garcia y Carlos Carranza

Ilustración IX.2 Objetivos estratégicos de los diferentes departamentos año 2018



Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex Garcia y Carlos Carranza

9.1.6 Actividades principales a desarrollar en el año 2018

Ilustración IX.3 Plan operativo anual 2018 AutoStar

Actividades	Descripción	Responsable	Costo (US\$)	Fecha
Selección del terreno	Inspección en situ de las opciones viables para la construcción de la nueva sucursal	Gerente General	1,000	Enero 15, 2018
Contratación de diseño	Contratación para elaboración de diseño de sala de ventas	Gerente General	15,000	Enero 30, 2018
Construcción de nueva sucursal	Dirigir el proceso de contratación de la empresa constructora, negociación y firma de contrato.	Gerente General	85,000	Junio 15, 2018
Compra de mobiliario y equipos	Ambientación de sala de ventas (sillón, televisor, computadores)	Gerente General	40,000	Junio 30, 2018
Contratación de nuevo personal	Contratación de gerente, vendedores, contador, mecánicos, vigilancia y limpieza.	Recursos Humanos	-	Julio 15, 2018
Inauguración de sucursal	Realizar la apertura de la nueva sucursal con un evento	Gerente General	10,000	Julio 17, 2018
Comunicación de la estrategia	Comunicación efectiva de la estrategia empresarial (parte filosófica) a toda la empresa y asegurar entendimiento	Recursos Humanos	5,000	Marzo 15, 2018
Cultura organizacional	Garantizar una cultura basada en el cliente y promover un clima organizacional que facilite resultados	Recursos Humanos	5,000	Agosto 15, 2018
Consolidar posicionamiento	Fortalecer el posicionamiento de Mercedes Benz, Ram y Freightliner	Vehículos Livianos y Comerciales	10,000	Septiembre 15, 2018
Participación de mercado	Incrementar en número de nuevos clientes en 15%.	Vehículos Livianos y Comerciales	5,000	Diciembre 15, 2018

Actividades	Descripción	Responsable	Costo (US\$)	Fecha
Satisfacción total de cliente	Implementa un plan de satisfacción total a clientes para todas las áreas funcionales que interactuaran con los clientes	Vehículos Livianos y Comerciales	10,000	Abril 15, 2018
Reducción de gastos administrativos	Mejorar la productividad de las operaciones de la empresa	Gerente Financiero	10,000	Marzo 15, 2018
Sistema de CRM	Implementar un sistema CRM y mejorar sistemas existentes	Gerente Informática	5,000	Mayo 15, 2018
Mejorar la eficiencia de repuestos	Implementar un plan de minimización de stock y maximización de margen de contribución y rentabilidad	Gerente Repuestos	5,000	Agosto 15, 2018
Mejorar la eficiencia de postventa	Garantizar satisfacción del cliente en 85% del total de clientes de la empresa	Gerente Postventa	5,000	Abril 15, 2018
			211,000	

Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex Garcia y Carlos Carranza

De forma concluyente para el primer año de la implementación de la estrategia se requieren fondos por el orden de los U\$211 mil dólares. Cabe señalar que este monto corresponde únicamente a la construcción de una nueva sucursal en el departamento de Estelí, quedando por fuera el costo asociado de la nueva sucursal de Chinandega la que tiene un costo estimado de U\$165 mil dólares para un gran total de U\$376 mil dólares.

Para la implementación de la estrategia se considerado un aporte de capital de los socios por el orden de los U\$300 mil dólares. Esto permitirá sufragar los U\$211 mil dólares iniciales correspondientes a las actividades principales del año 2018, y sufragar parcialmente U\$89 mil dólares para la nueva sucursal de Chinandega.

Para completar la estructura de fondos para la construcción de la segunda sucursal se requieren fondos por el orden de los U\$76 mil dólares que la empresa

deberá completar haciendo uso de sus líneas de créditos y reinvertiendo las utilidades retenidas del periodo 2017-2019.

De esta manera la construcción de la segunda sucursal será financiada por U\$89 mil dólares por los socios de la empresa y U\$76 mil dólares por la propia empresa a través de sus líneas de crédito y utilidades retenidas.

9.2 Diseño del Balance ScoreCard (BSC)

9.2.1 Metas críticas importantes

A continuación, mostramos las metas críticas importantes definidas a partir del rumbo estratégico emprendido, ver ilustración IX.4 Metas críticas importantes.

Ilustración IX.4 Metas críticas importantes

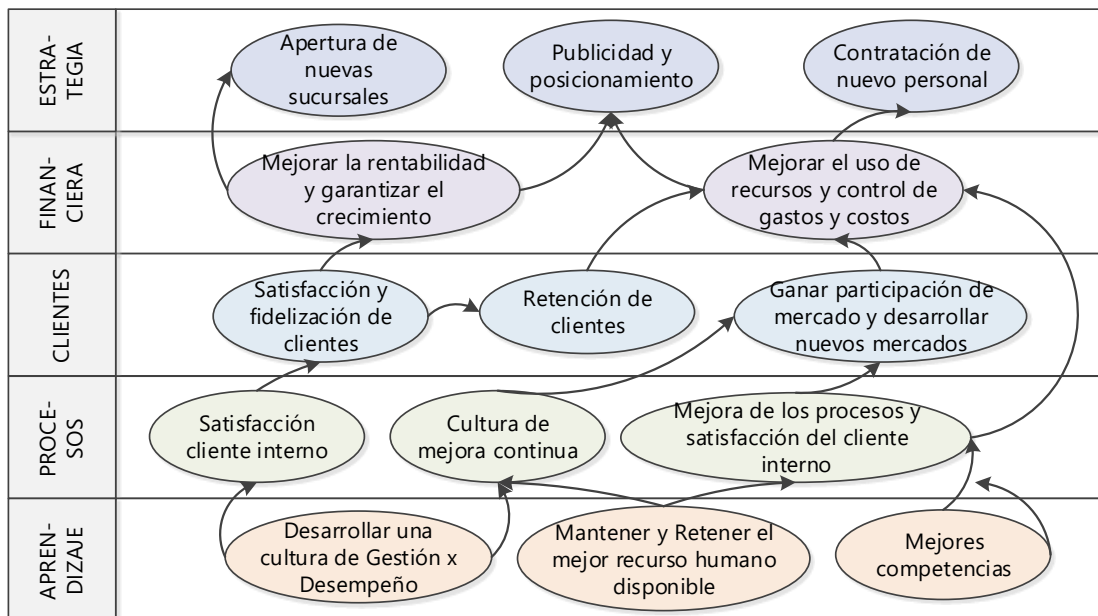
Financiera <ul style="list-style-type: none">• Mejorar la rentabilidad y garantizar el crecimiento• Mejorar el uso de recursos y control de gastos y costos	Procesos <ul style="list-style-type: none">• Cultura de mejora continua• Mejora de los procesos y satisfacción del cliente interno• Satisfacción cliente interno
Clientes <ul style="list-style-type: none">• Ganar participación en el mercado y desarrollar nuevos mercados• Satisfacción total clientes y fidelización• Retención de clientes	Aprendizaje <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar una cultura de Gestión x Desempeño• Mantener y Retener el mejor recurso humano disponible• Mejores competencias

Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex Garcia y Carlos Carranza

9.2.2 Los mapas estratégicos

Definida las metas críticas importantes es posible representar mediante un gráfico el mapa estratégico de la organización desde sus cuatro perspectivas. Se observa la relación que hay entre las metas críticas donde las perspectivas de aprendizaje, procesos y clientes hacen posible alcanzar las metas financieras, ver ilustración IX.4 Mapa estratégico AutoStar.

Ilustración IX.5 Mapa estratégico AutoStar



Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan, Robert S. y David P. Norton.

Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000

9.2.3 Balanced ScoreCard AutoStar

El Balance Scorecard brinda a AutoStar un modelo de gestión que permite ajustar y plantear una planificación estratégica alineada su visión y misión empresarial. A continuación, se muestra el Balance Scorecard BSC de AutoStar en la tabla IX.6.

Tabla. IX.6 Balance ScoreCard AutoStar

	MCI	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	FORMULA	META	PESO	TOLERANCIA	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE	INICIADOR	PLAN DE ACCIÓN	RECURSOS
FINANCIERA	Mejorar la rentabilidad y garantizar el crecimiento	Estrategia de crecimiento de los ingresos	% incremento en la cifra de negocio	(Ventas Act/Ventas anteriores)*100	15%	5	12-14-18-20%	Mensual	Gerente Financiero	Control de Gestión Financiera	Ejecución al ppto de Ventas y compras de las áreas comerciales	\$10,000 x año
			% ingresos procedentes de nuevas zonas geográficas	(Ingresos tot-ingresos Zona/ ingresos tot) x 100%	40%	5	25-30-35-45%	Mensual				
			% rentabilidad por productos	(Utilidad/precio Venta *100) de cada producto	15%	5	10-12-16-20%	Mensual Mensual	Gerente de Ventas			
	Mejorar el uso de recursos y control de gastos y costos	Estrategia de productividad (Costes)	% Reducción de gastos operativos, administrativos y generales	%gastos vs ppto anterior	10%	5	8-10-12-16%	Mensual	Gerente Financiero			
			Ventas por empleados (um)	Facturación x empleado	4 uds	5	2-3-4-5-6 uds	Mensual	Gerente de Ventas			
			% Rentabilidad de canales de distribución	(Utilidad/precio Venta *100) de cada canal	20%	5	15-18-22-24%	Mensual	Gerente de Ventas			
CLIENTES Y MERCADOS	Ganar participación de mercado y desarrollar nuevos mercados	Participación en el mercado	Cuota de mercado (%)	Ventas/importaciones tot del mercado x 100%	2%	5	1-2-3%	Trimestral	Gerente de Ventas	Control de Gestión Financiera	Dar seguimiento a los planes de crecimiento y desarrollo en conjunto con la gerencia general	\$15,000 x año
			Ventas anuales/cliente (UM)	Facturación x cliente al año	\$40,000	5	25000-35000-45000					
			Clientes perdidos (%)	# de clientes perdidos/Total de clientes	5%	4	2-4-6%	Mensual				
			Ventas cerrados/contactos de Ventas (%)	Ventas cerradas/contactos de ventas x 100	10%	5	5-8-10-12%	Mensual				
			Visita vendedores/empresa (#)	# Visitas a empresas x Vendedor	50	4	40-45-50-55-60 visitas	anual				
			Media de tiempo entre contacto con el cliente y la respuesta de venta (días)	Fecha de cierre-fecha de contacto	90 días	4	60-80-100-120 días	semestral	Gerente de Ventas			
	Satisfacción, fidelización y retención de clientes	Satisfacción total clientes	(%)Indice de clientes satisfechos	Encuestas positivas/total encuestas x 100%	85%	4	80-90-100%	Trimestral				
		Fidelización	Lealtad clientes (%)	# clientes recompra/total de clientes	85%	4	80-90-100 %	semestral				

	MCI	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	FORMULA	META	PESO	TOLERANCIA	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE	INICIADOR	PLAN DE ACCIÓN	RECURSOS
PROCESOS	Mejora de los procesos y satisfacción del cliente interno	Rebajar el coste de propiedad-adquisición	Clasificación de proveedores por calidad/entrega/costes	#Proveedores Calificados	20	3	18-19-20-22 proveedores	semestral	Gerente Ventas- Gerente general	Equipo de mejora continua	Revisión y optimización de procesos	\$5,000x año
		Lograr servicio de proveedores de alta calidad	Tiempo de espera desde pedido a recepción	Trecepción-Tpedido= Tdías	45 días	2	30-35-40-45-50 días	semestral	Gerente Ventas- Gerente general			
PROCESOS	Satisfacción cliente interno	Mejorar los procesos continuamente	Numero de procesos con mejoras sustanciales	# procesos con mejoras	20	3	16-18-20-22-24 procesos	semestral	Gerente Ventas- Gerente general	Equipo de mejora continua	Delinear acciones para una mejora continua y gestión por procesos	\$5,000x año
			Numero de procesos eliminados por falta de valor añadido	#procesos eliminados sin valor al negocio	5	2	1-3-6-7 procesos	semestral	Gerente Ventas- Gerente general			
		Mejorar la utilización de los activos fijos	Costo total de calidad (prevención, valoración, fallo interno, fallo externo)	# de procesos preventivos, Costo de reproceso/costo total # de reprocesos/ total procesos # de procesos mejorados Utilización activos/ total activos x 100%	\$10,000	3	5000-8000-12000\$	semestral	Gerente Ventas- Gerente general			
			% de utilización de la capacidad	Activos utilizados/total Activos x 100%	90%	2	80-85-90-95-100%	semestral	Gerente Ventas- Gerente general			
APRENDIZAJE	Desarrollar una cultura de Gestión x Desempeño	Crear una cultura centrada en el cliente	Encuesta empleados, encuesta percepción empleados	# de encuestas positivas/total encuestados x 100	85%	3	80-95%	semestral	Recursos Humanos	Seminarios de calidad, Atención al cliente y Habilidades Blandas	Programa de Selección, Programa de Gestión x Desempeño	\$10,000X año
		Fomentar comportamiento centrado en el cliente	Encuesta empleados.	# Encuesta positivas/total encuestados x 100				semestral	Recursos Humanos			
		Fomentar una cultura de mejoras continuas, innovación y creatividad	Número de iniciativas de mejora	# iniciativas de mejora	95%	2	85-100%	semestral	Recursos Humanos			
		Crear un clima para resultados	Encuesta de clima organizacional (componente liderazgo)	Encuesta de clima				semestral	Recursos Humanos			

	MCI	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	FORMULA	META	PESO	TOLERANCIA	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE	INICIADOR	PLAN DE ACCIÓN	RECURSOS
	Mantener y Retener el mejor recurso humano disponible	Potenciar la fuerza de la empresa a través del conocimiento	Cantidad de mejores prácticas compartidas	# mejores prácticas compartidas	10	3	5-8-10-12-15	Trimestral	Recursos Humanos			
		Asegurarse que todos los empleados entienden la estrategia	Porcentaje de empleados que pueden identificar las prioridades estratégicas	Porcentaje de empleados que pueden identificar las prioridades estratégicas	85%	5	80-90-100%	Trimestral	Recursos Humanos			
		Reforzar la dirección estratégica, el sentido de urgencia y el propósito	Porcentaje de personal de dirección con objetivos vinculados al CMI	Personal con objetivos vinculados CMI/tot empleados x 100%	85%	3	80-90-100%	Trimestral	Recursos Humanos			
		Desarrollar y transferir conocimientos continuamente	Horas de formación por persona	#horas formación x persona	100 hrs	2	90-95-105	Trimestral	Recursos Humanos			
		Mejorar comunicaciones en toda la empresa	Porcentaje de personal que usa canales para compartir conocimientos	# Personal estratégico usando canal/ Tot Personal Staff	90%	2	80-90-100%	Trimestral	Recursos Humanos			

Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan, Robert S. y David P. Norton. Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000

X. CAPITULO III. DIRECTRICES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

10.1 Implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia es "cuando comienza la acción de verdad". La vigilancia ambiental y la formulación de la estrategia son decisivas para la administración estratégica, pero, por sí mismas es sólo el inicio del proceso. La incapacidad de ejecutar un plan estratégico en las operaciones diarias del lugar de trabajo es una razón importante por la que la planificación estratégica no logra con frecuencia sus objetivos.

La estrategia se implanta a través del cambio estructural (organización), la selección del personal adecuado para llevar a cabo la estrategia (dotación de personal) y la comunicación clara sobre cómo implementarla (dirección). Para que una estrategia se lleve a cabo eficazmente, debe estar orientada a la acción. Esta orientación se logra a través de una serie de programas que se financian por medio de presupuestos específicos y que contienen nuevos procedimientos detallados. A continuación, los lineamientos generales a tomar en cuenta durante la implementación:

- **Hacer uso del nuevo sistema de control BSC** el que establece las metas estratégicas de toda la organización, con base en métricas y estándares del desempeño para todas las áreas funcionales de la empresa.
- **Comunicar ampliamente la estrategia** y administrarla para traducida en objetivos y metas específicos del desempeño, métricas clave para objetivos del mapa estratégico alineados con los niveles organizacionales.
- **Establecer y desplegar una unidad de administración del desempeño corporativo** para enfocarse decididamente en el desempeño, nombrando un funcionario de alto nivel que reporte a la dirección general. El funcionario debe contar con equipo de trabajo capacitado en programas de cambio, relaciones de colaboración y conocimiento de la industria en los niveles intermedios.
- **Renovarlas estrategias funcionales.** Esto Incluye prácticas como reforzar el proceso de administración estratégica para comprender las condiciones

cambiantes del mercado, desarrollar un marco estratégico completo. De Igual Importancia es implementar un amplio plan de comunicaciones con el fin de asegurar que todos en la organización comprendan las estrategias y las metas.

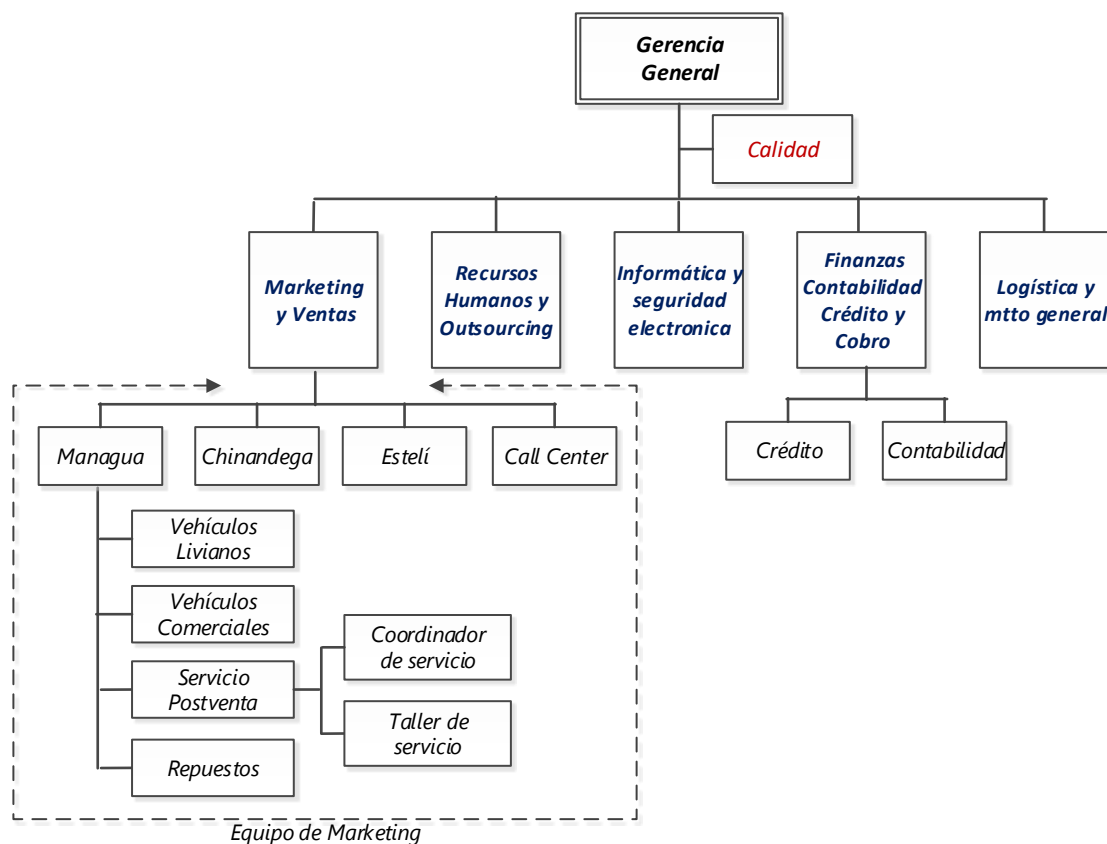
- **Mejorar el desempeño para desarrollar y aplicar nuevos procesos** para comprender las necesidades y expectativas de sus clientes, recabar información de éstos y de los competidores con el fin de crear una cultura de mejoramiento del desempeño.
- **Administrar el conocimiento por medio de sistemas**, utilizar sistemas para capturar las mejores prácticas de desempeño, implementar un inventario de capacidades de los empleados para optimizar el capital humano.

10.1.1 La organización sigue la estrategia

Según Alfred Chandler la estructura sigue la estrategia, es decir los cambios en la estrategia corporativa producen modificaciones en la estructura organización. Cualquier cambio de estrategia requiere cierto tipo de cambio en la estructura de la organización y en el tipo de destrezas necesarias para puestos específicos. Por lo tanto, se debe examinar de cerca la estructura de la empresa para decidir qué cambios se deben efectuar, en la manera de llevar a cabo el trabajo.

Prácticamente trataremos de responder las preguntas ¿Se deben agrupar las actividades de manera diferente? ¿Debe la empresa ser dirigida en forma rígida con muchas reglas y controles o de manera relajada con pocas normas y controles? ¿Debe la empresa estar organizada en una estructura "alta" con muchos niveles de administradores o más bien debe estar organizada de manera "plana" con menos niveles de administración?

Ilustración X.1 Estructura organizativa propuesta AutoStar para implementar estrategia 2018-2020



Fuente: Elaboración propia de los maestrantes Alex Garcia y Carlos Carranza

10.1.2 Diseño de empleos para implementar la estrategia

Organizar las actividades y el personal de una empresa para implementar la estrategia implica más que simplemente rediseñar la estructura general de una empresa. También conlleva rediseñar la manera de realizar los trabajos “replantear sus procesos” y rediseñar los puestos de trabajo, esto se refiere al estudio de tareas individuales del personal con la intención de hacerlas más relevantes para la empresa y empleado.

Cada nueva sucursal deberá tener al menos un gerente de la tienda, tres ejecutivos de ventas, una persona en caja, dos mecánicos, contratos de forma permanente, y como outsourcing, la limpieza y vigilancia.

Como parte integral del diseño de puestos, es necesario realizar una revisión de los perfiles profesionales de los colaboradores de la empresa con el departamento de Recursos humanos para maximizar el uso de los recursos humanos en la sede central que será Managua.

Para las nuevas contrataciones; será responsabilidad del departamento de recursos humanos elaborar los perfiles profesionales, llevar a cabo el proceso de selección y aprobación e inducción.

10.1.3 La dotación de personal sigue la estrategia

Como sucede con la estructura, los requerimientos de dotación de personal siguen a un cambio de la estrategia. Una vez determinada la nueva estructura organizativa y diseñado los puestos de trabajo, se tiene que evaluar las competencias del personal existente para determinar si tienen las habilidades y conocimiento técnico necesario para desempeñar sus funciones como indicadas en la nueva estructura. En el caso particular de la empresa Autostar, para implementar una estrategia de crecimiento, se requiere contratar y capacitar al personal nuevo. Es necesario encontrar personas experimentadas con las destrezas necesarias para ser promovidas a puestos administrativos creados recientemente.

10.1.4 El equipo conformado para dirigir la implementación de la estrategia

Es responsabilidad de la Gerencia General la correcta implementación de la estrategia empresarial; con la colaboración de los respectivos gerentes funcionales y todos los miembros de la organización. La implementación implica dirigir al personal a la vez que se lo adiestra para que utilice sus habilidades y destrezas con mayor eficiencia y eficacia con el propósito de lograr los objetivos organizacionales. Sin dirección, el personal tiende a realizar su trabajo según su punto de vista personal con relación a qué tareas se deben llevar a cabo, cómo y en qué orden. Pueden abordarlo como lo han hecho en el pasado o dar mayor importancia a las tareas que más disfrutan, sin importar las prioridades de la empresa. Estas actitudes pueden crear problemas

reales. Por tanto, se establecerá un equipo interdisciplinario conformado por los responsables de la *división de vehículos comerciales y livianos y la gerencia general*, que estarán revisando continuamente el cumplimiento de los objetivos definidos en el BSC de AutoStar para el periodo 2018-2020.

10.1.5 Planificación de las acciones

Las actividades se pueden dirigir hacia el logro de metas estratégicas a través de la planificación de la acción. Como mínimo, un plan de acción establece las actividades que se llevarán a cabo, quién las realizará, durante qué periodo y los resultados esperados. Los planes de acción son importantes por varias razones. En primer lugar, sirven como un enlace entre la formulación de la estrategia y la evaluación y control. En segundo lugar, un plan de acción especifica qué se debe hacer en forma distinta a la manera de llevar a cabo las operaciones en ese momento. En tercer lugar, durante el proceso de evaluación y control que sigue después, un plan de acción ayuda tanto en la evaluación del desempeño como en la identificación de cualquier acción correctiva, según se requiera. Además, la asignación explícita de responsabilidades para la implementación y supervisión de los programas estimula una mayor motivación.

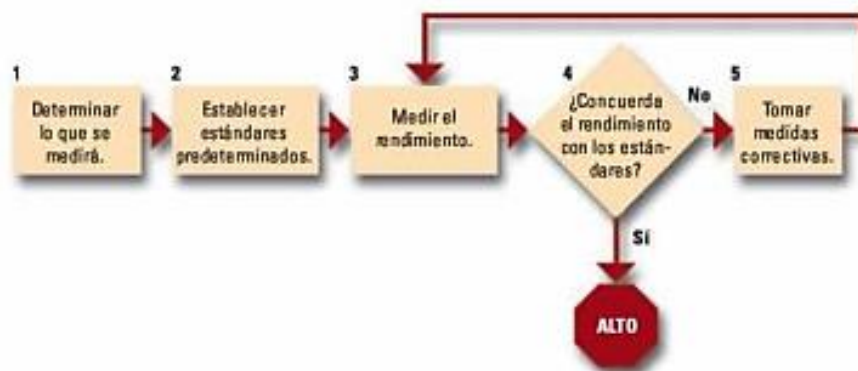
Para el año 2018 se confeccionó un Plan Operativo Anual el cual se muestra en la sección 9.1.6 por medio de la ilustración IX.3 Plan operativo anual 2018 AutoStar.

10.1.6 La importancia de la mejora continua

10.2 Evaluación de la estrategia

El proceso de evaluación y control garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera. Este proceso es visto como un modelo de retroalimentación de cinco pasos, como se ilustra en la ilustración X.2.

Ilustración X.2 Proceso de evaluación de la estrategia



Fuente: Elaboración Thomas L. Wheelen y J. David Hunger.

Administración Estratégica y Política de Negocios, Décima edición, PEARSON, 2007

1. *Determinar lo que se medirá:* los administradores de alto nivel y los administradores operativos necesitan especificar los procesos y resultados de implementación que se deben supervisar y evaluar. Los procesos y resultados se deben medir de manera razonablemente objetiva y congruente. El enfoque se debe centrar en los elementos más importantes de un proceso, es decir en los que justifican la mayor proporción del gasto o el mayor número de problemas. Se deben encontrar medidas para todas las áreas importantes, sin importar la dificultad.
2. *Establecer estándares de rendimiento:* los estándares que se usan para medir el rendimiento son expresiones detalladas de objetivos estratégicos. Son medidas de resultados de rendimiento aceptables. Cada estándar incluye generalmente un margen de tolerancia que define las desviaciones aceptables. Los estándares se establecen no sólo para el resultado final, sino también para las etapas intermedias del resultado de producción.
3. *Medir el rendimiento real:* las mediciones se deben realizar en momentos predeterminados.
4. *Comparar el rendimiento real con el estándar:* si los resultados del rendimiento real se encuentran dentro del margen de tolerancia deseado, el proceso de medición se detiene.

5. *Tomar medidas correctivas:* si los resultados reales quedan fuera del margen de tolerancia deseado, se deben tomar medidas para corregir la desviación y responder las siguientes preguntas:
- a. ¿Es la desviación sólo una fluctuación ocasional?
 - b. ¿Se están llevando a cabo los procesos en forma incorrecta?
 - c. ¿Son los procesos adecuados para el logro de los estándares deseados?
Se deben tomar medidas que no sólo corrijan la desviación, sino que también eviten que suceda de nuevo.
 - d. ¿Quién es la mejor persona para tomar las medidas correctivas?
6. La evaluación será realizada con una frecuencia trimestral a fin de comparar los resultados esperados con los compromisos de los colaboradores, si existieran desviaciones entonces se procederá a tomar acciones correctivas.

10.2.1 Directrices para el control adecuado

Al diseñar un sistema de control, la administración de alto nivel debe recordar que los controles deben seguir la estrategia. Se recomienda aplicar las siguientes directrices:

1. *El control debe incluir solo la cantidad mínima de información necesaria para proporcionar un panorama confiable de los acontecimientos:* demasiados controles crean confusión. Centrarse en los factores estratégicos mediante la aplicación de la regla 80/20; medir 20% de los factores que determinan 80% de los resultados.
2. *Los controles deben supervisar sólo las actividades y los resultados significativos, sin que importe la dificultad de su medición:* se debe establecer alguna forma de medida cualitativa o cuantitativa para supervisar la cooperación.
3. *Los controles deben ser oportunos de tal manera que se puedan tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde:* los controles de dirección, es decir, los controles que supervisan o miden los factores que influyen en el rendimiento, se deben destacar para advertir los problemas por adelantado.

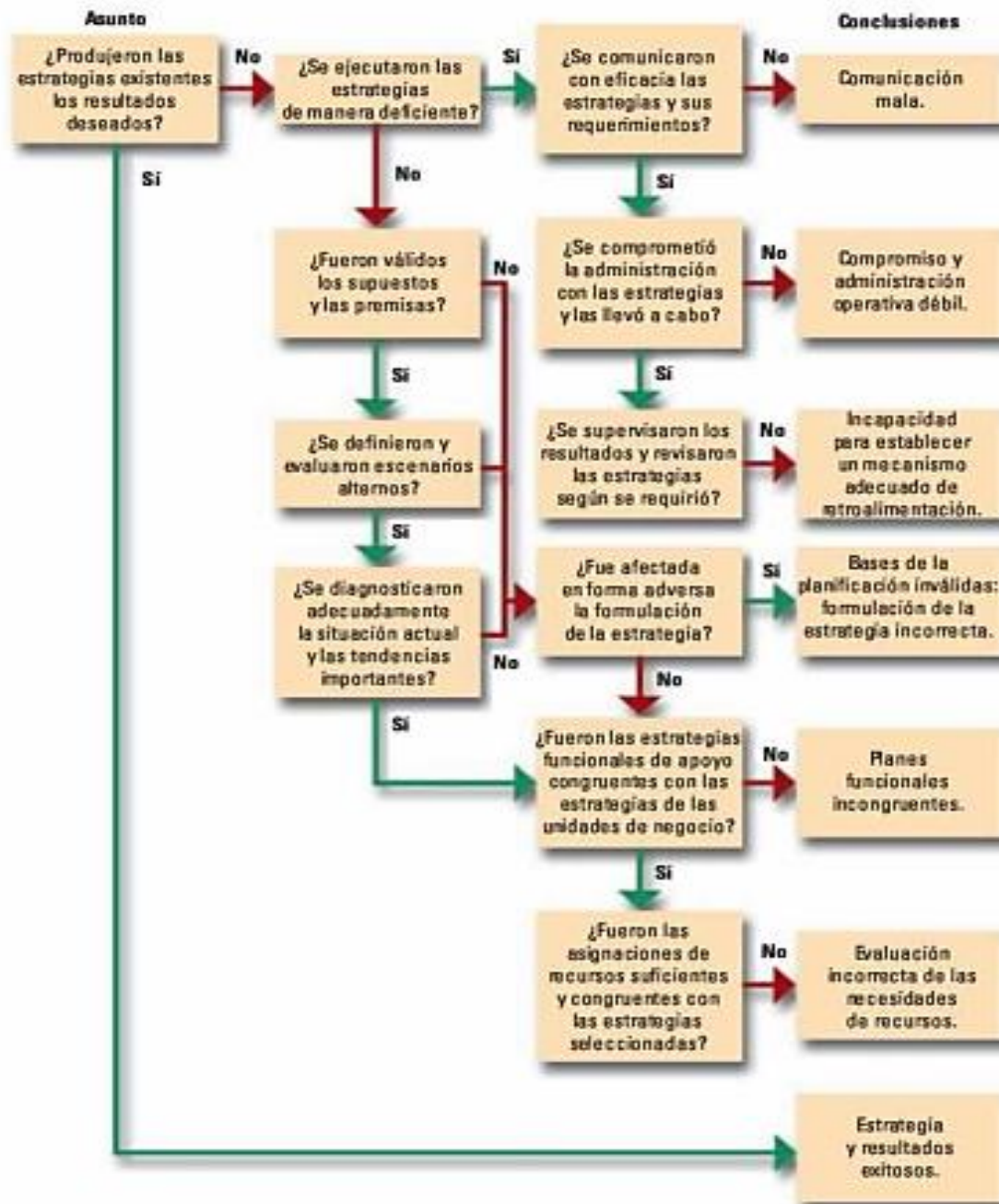
4. *Se deben usar controles de largo y corto plazo:* si sólo se destacan las medidas de corto plazo, es probable que la administración adopte una orientación con estas características.
5. *Los controles deben tener como objeto señalar las excepciones:* sólo las actividades o los resultados que quedan fuera del margen de tolerancia predeterminado requieren que se tomen medidas.
6. *Destacar la recompensa por cumplir o superar los estándares más que el castigo por no cumplirlos:* por lo general, el castigo excesivo por el fracaso produce un desplazamiento de metas. Los administradores alterarán los reportes y ejercerán presión para reducir los estándares.

10.2.2 El proceso de evaluación y control

La información para la evaluación y control consiste en datos de rendimiento y reportes de actividades. Si se obtiene un rendimiento no deseado porque los procesos de administración estratégica se usaron inadecuadamente, los administradores operativos deben estar al tanto de esta deficiencia para poder corregir la actividad de los empleados. La administración de alto nivel no necesita estar involucrada. No obstante, si se obtiene un rendimiento indeseado debido a los procesos mismos, tanto los altos directivos como los administradores operativos deben saberlo para que desarrollen nuevos programas o procedimientos de implementación. La información para la evaluación y control debe ser pertinente para lo que se está supervisando. Uno de los obstáculos para el control eficaz es la dificultad para desarrollar medidas adecuadas de actividades y resultados importantes.

La ilustración X.3 muestra el proceso de control en la administración estratégica. Proporciona a los administradores estratégicos una serie de preguntas para evaluar las estrategias implementadas. Por lo general, esta revisión de la estrategia se inicia cuando aparece una brecha entre los objetivos financieros de una empresa y los resultados esperados de sus actividades corrientes. Después de responder la serie de preguntas propuestas, los administradores deben tener una buena idea del origen del problema y de lo que deben hacer para corregir la situación.

Ilustración X.3 Proceso de control en la administración estratégica



Fuente: Elaboración Thomas L. Wheelen y J. David Hunger.

Administración Estratégica y Política de Negocios, Décima edición, PEARSON, 2007

Los controles se establecen para concentrarse en los resultados reales de rendimiento (salida), las actividades que generan el rendimiento (desempeño) o los

recursos que se utilizan para generarlo (entrada). Los controles del desempeño especifican cómo se debe hacer algo por medio de políticas, reglas, procedimientos operativos estándar y órdenes de un superior. Los controles de salida especifican lo que se debe lograr centrándose en el resultado final de los comportamientos a través del uso de objetivos y metas de rendimiento o logros importantes. Los controles de entrada especifican los recursos como conocimiento, destrezas, habilidades, valores y motivos de los empleados.

10.2.3 Las 4 disciplinas de la ejecución como mecanismo de evaluación y control³³

Una estrategia sin un método efectivo de ejecución es inútil, sin importar lo bien que se vea en PowerPoint. Los autores, de FranklinCovey Consultants, ofrecen a los gerentes un proceso para lograr metas crucialmente importantes. Detallan una fórmula sencilla pero efectiva de cuatro pasos para la ejecución, desde determinar las metas hasta su implementación y la rendición de cuentas. Los conceptos son básicos y las instrucciones para la implementación, claras. Para la implementación y evaluación de la estrategia se propone adoptar la herramienta las *4 Disciplinas de la ejecución*. a continuación, una descripción de las disciplinas.

Disciplina 1: Centrarse en lo estrictamente importante

1. Reconocer la diferencia entre objetivos meramente importantes y objetivos críticos para la misión.
2. Describir las probabilidades de éxito o fracaso en los múltiples objetivos.
3. Establecer una línea clara entre los objetivos del equipo y los organizacionales.

³³ Adaptado del best seller mundial Las 4 disciplinas de la ejecución de Sean Covey, publicado por Franklin Covey. Beneficios de las 4 disciplinas:

1. Formación esencial para asegurar el cumplimiento del plan estratégico.
2. Identificar las prioridades más altas para sus equipos basándose en los objetivos estratégicos del negocio.
3. Orientar a su equipo a centrarse y ejecutar sus principales tareas de forma regular.

4. Seleccionar objetivos que apoyen directamente a los objetivos organizacionales, mejorar las competencias, e incrementen la cuota de mercado y la ventaja competitiva.

Disciplina 2: Crear un Cuadro de Mando Convincente Identificar medidas clave de éxito de los objetivos del equipo.

1. Explicar la importancia de seleccionar el tipo apropiado de medida.
2. Crear medidas que midan de manera precisa el progreso e inciten los resultados y comportamientos deseados.
3. Explicar la importancia de reducir las medidas a un número de medidas clave.
4. Describir cómo diseñar un cuadro de mando que sea accesible, fácil de administrar, conciso y que comprometa al equipo.

Disciplina 3: Convertir Objetivos Clave en Acciones Específicas Reducir objetivos de trabajo en tareas clave.

1. Asignar prioridades a las tareas clave.
2. Idear nuevos o mejores comportamientos necesarios para lograr los nuevos objetivos.
3. Asegurarse de que las tareas clave estén conectadas a los objetivos organizacionales y su misión.
4. Demostrar que la utilización de herramientas de planificación es clave para una mejor ejecución.

Disciplina 4: Rendirse Cuentas Unos a Otros Siempre

1. Explicar la diferencia entre la rendición de cuentas tradicional y la mutua rendición de cuentas.
2. Evaluar las actuales reuniones operativas para mejorar la rendición de cuentas.
3. Describir cómo realizar reuniones productivas de solución de problemas en un ambiente de responsabilidad y confianza.

XI. CONCLUSIONES

La planificación estratégica es una poderosa herramienta de apoyo que requiere la aplicación de un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reduce los problemas detectados, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización, exigiendo un esfuerzo conjunto para hacer realidad el futuro que se deseado.

El plan estratégico es considerado el principal instrumento de gestión de la empresa por lo que es importante atender las líneas de acción para asegurar el impacto de las estrategias planteadas. El enfoque estratégico implica la elaboración de planes operativos para su puesta en marcha, es decir se deben establecer las metas a corto plazo para el periodo de tiempo del plan estratégico, por consiguiente, la organización deberá establecerlos al momento de implementar el plan, asegurándose de verificar si existe algún cambio en el comportamiento de los factores claves de éxito.

A continuación, se brindan las conclusiones para cada uno de los capítulos desarrollados a lo largo de la tesis.

Diagnóstico de la posición competitiva de la empresa

1. La empresa carece de un direccionamiento estratégico, los directivos de la empresa no han transmitido efectivamente la estrategia, objetivos y metas para cada una de las áreas funcionales de la organización y no dispone de un mecanismo de control y monitoreo para evaluar periódicamente el desempeño de sus actividades, lo que impide determinar el nivel de eficiencia con el que opera la empresa, a fin de evitar y corregir oportunamente posibles desviaciones.
2. La empresa no tiene una misión, visión y valores actualizados, y no existe un plan estratégico que guie el crecimiento sostenido de la empresa. Únicamente existe una sucursal en Managua, lo que impide lograr una eficiente cobertura geográfica y limita el incremento de las ventas. y la organización como tal no dispone de una ventaja competitiva o distintiva que sea explotable, más bien el desempeño de la empresa está en el promedio de los demás actores de la industria.

3. La empresa disfruta de una fuerte imagen de marca, está posicionada en la mente de los consumidores y tiene una marca líder en la categoría de camiones pesados con la marca Freighliner y en vehículos livianos con Mercedes Benz, como resultado de los productos distribuidos los que son reconocidos como de calidad superior a su competencia directa.
4. La empresa tiene aproximadamente 1% de participación en el mercado nacional en el segmento de vehículos de gama alta y vehículos comerciales. Ambos segmentos podrías llegar a duplicar sus ventas con una estrategia agresiva de crecimiento en los próximos 10 años.
5. La fuerza laboral brinda un buen servicio al cliente lo que ha contribuido en sobre manera a establecer relaciones comerciales con clientes importantes, así mismo los colaboradores están muy comprometidos con la organización, sin embargo, hay evidencia que la disposición a trabajar en equipo es de media a baja.
6. Las acciones de promoción, divulgación y publicidad son mínimas y se reduce a participar en las ferias de ANDIVA. La sala de ventas es menos atractiva que los concesionarios de vehículos de gama baja como NISSAN y EXCEL.
7. La empresa cuenta con una fuerte infraestructura desde el punto de vista operativo conformada por una buena organización del personal, talleres con avanzada tecnología, sistemas de manejo de inventario, buen stock de repuestos, un buen departamento de ventas y servicio postventa, sistemas de información gerencial establecidos, y saludable posición financiera para respaldar cualquier emprendimiento dentro de la organización.
8. El crecimiento en la economía nicaragüense que se espera sea superior al 4% para los próximos años, la baja inflación y las tasas de interés bajas ofrecidas por los bancos para comprar vehículos, fomentan las condiciones adecuadas para desarrollar una estrategia de expansión nacional.
9. Se determinaron como factores claves de éxito de una estrategia de expansión los siguientes: servicio al cliente, profundo conocimiento del producto, prueba de manejo, flexibilidad, flujo de fondos, imagen positiva y red de distribución.

10. Es el momento de crecer, apertura de nuevas sucursales, establecer nuevas alianzas estratégicas con empresas que requieren vehículos comerciales medianos y pesados, este es momento de explotar las condiciones que ofrece la industria para tomar decisiones correctas y posicionar a AutoStar S.A., dentro de la mente de los consumidores.

Elaboración de un plan estratégico 2018-2020 y tablero de control BSC

1. La elaboración del plan estratégico y tablero de control tiene su fundamento en el diagnóstico organizacional realizado a la organización. Para su diseño se redefiniendo la misión, visión y valores de la empresa, con el ánimo de incidir en mejorar en el desempeño de la empresa en términos de organización y rentabilidad.
2. Re-definida la parte filosófica de la organización, se realizó una propuesta de plan estratégico para el periodo de 2018-2020 en base a un tablero de control que brinda a los directivos de la empresa una herramienta de rigurosidad científica que le ayudará a tener una visión general de la organización y conocer de forma temprana, cómo se encuentra la empresa desde cuatro perspectivas diferentes como son la perspectiva financiera, clientes, procesos y aprendizaje, para cada uno de los puestos de trabajo en la organización.
3. La formulación, implementación y evaluación de planes de acción establecidos en el tablero de control, están direccionados a permitir el crecimiento sostenible de la empresa, desarrollar nuevos mercados en las zonas norte y occidente del país, a mejorar la predisposición del personal y a elevar la satisfacción de los clientes. Las cuales sirven como un medio de transformación para la obtención de mejores resultados a fin de que se adapten fácilmente a la empresa para maximizar las oportunidades de crecimiento y consolidación en el mercado.
4. Para la implementación del plan estratégico los socios de la empresa deberán hacer un aporte de capital por un monto de U\$300,000 dólares, fondos que serán destinados para la apertura de dos nuevas sucursales en los departamentos de Estelí y Chinandega.
5. La elección estratégica es de carácter defensivo "estratégica de crecimiento" para los cual se desarrollarán nuevos mercados, buscando siempre la manera de

diferenciar los productos, crear valor a través de un servicio confiable y seguro y actividades de marketing y capacitación de su personal.

Pautas para la implementación y evaluación de la estrategia

1. El plan estratégico no es un documento definitivo, sino por el contrario es un documento susceptible de revisión con fines de mejorar.
2. Se requiere realizar una revisión de la organización propuesta por los maestrantes para la implementación de la estrategia con los directivos de la empresa.
3. Es necesario actualizar el manual de funciones de la organización previo a la contratación del personal requerido para evitar la duplicidad roles y responsabilidades.
4. Se debe realizar un plan de capacitación para todo el nuevo personal y todos aquellos para los cuales se modifiquen sus funciones producto de la redefinición de la estructura organizativa.
5. Se requiere realizar una revisión de los participantes del equipo interdisciplinario propuesto por los maestrantes dentro de la organización para dirigir la implementación de la estrategia.
6. Los maestrantes desarrollaron un plan operativo anual para el primer año de implementación de la estrategia (2018), es responsabilidad de la alta dirección realizar los planes operativos anuales para los años 2019-2020 tomando como referencia el desempeño que se logre en el año anterior.

XII. RECOMENDACIONES

1. El plan estratégico requiere de ser difundido y conocido por todos los niveles organizacionales pues es la única forma de poner en acción la visión de futuro, misión y valores que se pretenden alcanzar. La tarea de que todo el personal de la organización se involucre en hacer realidad los objetivos de la empresa corresponde a la alta dirección.
2. Para plan estratégico se convierta verdaderamente en un instrumento de gestión y administración es necesario que el actuar de todos los niveles de la estructura orgánica se rijan por la misión para garantizar que se generan las condiciones necesarias que verdaderamente impulsen el desarrollo y la permanencia futura de la empresa en el largo plazo.
3. Es importante señalar a la empresa que no se deben obsesionar por el cumplimiento de las metas de los objetivos estratégicos y dejar de lado el propósito final de la empresa ya que puede ocurrir que para alcanzar una determinada meta se realicen grandes esfuerzos innecesarios que contribuyan de manera marginal al desempeño de la empresa.
4. Se recomienda la conformación del equipo para la implementación de la estrategia quienes encargarán del control y evaluación de la implementación del Plan, este equipo debe estar liderado por el Gerente General a fin de poner en marcha cada elemento estratégico planteado e involucrar totalmente al personal en la ejecución de los objetivos empresariales.
5. Mantener la información documentada, particularmente lo que se refiere a los procesos en cada uno de los puestos de trabajo. Dicha información debe permanecer controlada y actualizada en todo momento.
6. Es necesario consolidar la propuesta de capacitación permanente a sus empleados en lo concerniente a la optimización de cada área funcional y en temas relacionados con la atención al cliente, los empleados representan la imagen de la empresa. Por tanto, deben estar en constante capacitación a través de seminarios, talleres prácticos interactivos que empleen un lenguaje claro y sencillo, la capacitación contribuye a que todo el personal se comprometa con la empresa desde el inicio

del proceso estratégico y es invaluable para garantizar la efectividad de la aplicación de la gestión administrativa.

7. Se debe además utilizar un sistema de incentivos económicos y reconocimientos que permitirá motivar a sus miembros a llevar a cabo las estrategias formuladas.
8. Dado que el activo más importante que tiene la empresa son sus clientes, se recomienda tener en cuenta las necesidades de los clientes mediante encuestas periódicas haciendo énfasis en la calidad del servicio y en los procesos que esta conlleva, para lo cual se debe dedicar esfuerzos para desarrollar un servicio más rápido y eficiente, reduciendo de esta manera los tiempos de entrega de los vehículos y repuestos a los clientes para mantener su fidelidad.
9. Obtener la certificación ISO 9001:2015 (Sistemas de Gestión de la Calidad) para que la empresa mejore su desempeño global y cuente con una base sólida para sus iniciativas de desarrollo. También, para que la organización tenga la capacidad de satisfacer a sus clientes en un contexto de continuos cambios y para abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.

XIII. BIBLIOGRAFIA

Al Ries & Jack Trout. La Guerra del Marketing, Edición conmemorativa 20 aniversario, McGraw-Hill, 2006

Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer edición, PEARSON, 2008

Michael E. Porter. Las Cinco Fuerzas Competitivas que Dan Forma a la Estrategia. Harvard Business Review. 1979

Kaplan, Robert S. y David P. Norton. *Cómo utilizar el cuadro de mando integral...* Barcelona: Gestión 2000

Karen Weinberger. Estrategia para lograr y mantener la competitiva de la empresa. Primera edición, Nathan Associates Inc, 2009

Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración. Décima edición, PEARSON, 2010

Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. Administración Estratégica y Política de Negocios, Décima edición, PEARSON, 2007

Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland. Administración Estratégica, Decimoctava edición, McGraw-Hill, 2012

XIV. ANEXOS

1. Instrumento para revisión de la parte filosófica de la empresa
2. Instrumento para elaboración de la auditoria administrativa
3. Instrumento para el análisis de los competidores
4. Instrumento para evaluación del ámbito interno (encuesta empleados)
5. Instrumento para evaluación del ámbito interno (encuesta clientes)
6. Instrumento para el análisis externo "Matriz de evaluación de factores externos"
7. Instrumento para el análisis externo "Matriz de perfil competitivo"
8. Instrumento para el análisis interno "Matriz de evaluación de factores internos"
9. Instrumento para el análisis "Matriz fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas"
10. Instrumento la toma de decisión de la acción estratégica "Matriz de planeación estratégica cuantitativa"
11. Entrevista realizada a Gerente General
12. Entrevista realizada clientes comerciales
13. Entrevista realizada a empresas que tienen implementado el BSC
14. Procesamiento de encuestas empleados
15. Definición de mercado directo AutoStar
16. Proyección de ventas para evaluación económica financiera de nuevas sucursales.
17. BSC por áreas funcionales (departamentos) AutoStar

14.1 Instrumento para revisión de la parte filosófica de la empresa³⁴

14.1.1 Misión de la empresa

La misión debe expresarse, más que en función del producto a comercializar, en función del servicio que prestamos o la necesidad que somos capaces de satisfacer. Además, conviene tener en cuenta que la misión debe reunir las siguientes características: 1) Ser diferente de la de nuestra competencia, 2) Abrir puertas al futuro, 3) Ser motivadora.

- ¿A quién queremos satisfacer?
- ¿Qué necesidad pretendemos cubrir?
- ¿Cómo y de qué modo lo vamos a hacer para ser percibidos como la mejor alternativa de suministro?

Para que una declaración de misión sea eficaz, debe presentar nueve características o componentes. Como la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos estos componentes esenciales:

- **Clientes** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- **Productos y servicios** ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
- **Mercados** ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
- **Tecnología** ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
- **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad** ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- **Filosofía** ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- **Concepto que tiene la empresa de sí misma** ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?

³⁴ Adaptado del libro Conceptos de administración estratégica Fred R. Davis para el caso de la misión y visión. Para los valores y objetivos de la empresa fue realizado por los maestrantes.

- **Preocupación por su imagen pública** ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- **Preocupación por los empleados** ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

Tabla XIV.1 Lista de verificación de los componentes de la misión de la empresa
Cumple/No cumple

Componente	S/N	Componente	S/N
Clientes		Filosofía	
Productos y servicios		Concepto que tiene la empresa de sí misma	
Mercados		Preocupación por su imagen publica	
Tecnología		Preocupación por los empleados	
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y la rentabilidad			

14.1.2 Visión de la empresa

La Visión es una posición de futuro que deseamos conseguir y define hacia dónde queremos ir. Es importante que la organización conozca tanto su realidad actual como el futuro deseado. La fuerza que nos debe conducir al cambio es la distancia entre nuestra situación real y la deseada. La Visión es por tanto, el sueño a alcanzar por la empresa.

- ¿Hasta dónde me gustaría que llegara mi empresa?
- ¿Cómo visualizo el éxito de mi empresa dentro de 10, 15 ó 20 años?
- ¿Alcanzando qué posición futura me sentiría realizado por mi empresa?

14.1.3 Definir los valores de la empresa

Los valores consolidan una determinada cultura de empresa y condicionan la adopción de decisiones, la selección de las personas de la empresa, la promoción interna, etc. Son las reglas de juego, el pacto de convivencia interno y a la vez delimitan la frontera de actuación externa.

- ¿Qué estamos dispuestos a hacer para llegar a cumplir la misión de la empresa?
- ¿Qué no estamos dispuestos a hacer?
- ¿Existen límites a la actuación de la empresa?
- ¿Qué valores o principios nos hemos impuesto seguir?

14.1.4 Objetivos de la empresa

Si la definición de la Misión es un acto de voluntad, la determinación de los Objetivos estratégicos depende de influencias directas y complejas que hacen preciso optar entre opciones contrapuestas, en función de nuestro planteamiento sobre cómo queremos desarrollar o alcanzar la Misión definida:

La diferencia entre la Misión y los Objetivos es que éstos deben ser operativos, cuantificados o no, para que puedan servir de soporte a los planes de actuación o planes operativos de cada departamento dentro de la empresa.

- ¿Son los objetivos estratégicos de la empresa cumplen los siguientes tres criterios...
 - ✓ COHERENTES entre sí, es decir que no deben ser contradictorios unos con otros?
 - ✓ COMPATIBLES con la Misión y con la estrategia de la empresa?
 - ✓ ALCANZABLES con los reproyectos de que dispone o puede disponer la empresa?
- ¿Los objetivos de la empresa cumplen con el criterio "Smart"...
 - ✓ **Specific (Específico):** El objetivo debe ser lo más concreto posible. Cualquier persona que sepa tu objetivo debe saber que es exactamente lo que pretendes hacer y cómo.
 - ✓ **Medible (Measurable):** El objetivo debe ser medible, por lo que ha de ser una meta cuantificable. En algunos casos es complicado pero debe poder ser medible para poder analizar nuestras estrategias.

- ✓ **Alcanzable (attainable):** El objetivo debe ser ambicioso, un reto para nosotros pero posible. Hay que dar la posibilidad de reajustar los objetivos si hay cambios en el entorno.
- ✓ **Realista (Realist):** Debemos tener objetivos dentro de nuestras posibilidades (tanto por nuestros recursos disponibles, como por nuestra motivación por lograr dicho objetivo).
- ✓ **Tiempo (Timely):** Hay que tener establecido una línea de temporal, cada objetivo debe estar definido en el tiempo, ya que nos ayudara a marcar las distintas etapas que nos permitirán llegar a la meta propuesta.

14.2 Instrumento para elaboración de la auditoría administrativa³⁵

La auditoría administrativa nos permitir conocer el qué, cómo y el porqué de la estructura con la que cuenta la empresa, lo que condicionará las decisiones a adoptar. Debe servir para determinar las áreas en las que la empresa puede ser más eficaz y en las que tiene más que perder.

El análisis se centra en aspectos relativos a cada una de las áreas funcionales de la empresa, por lo tanto, deberemos tener en cuenta diferentes factores pertenecientes a cada una de las áreas de la empresa, organización, recursos humanos, marketing, administración, producción, etc.

14.2.1 Lista de verificación de preguntas para las funciones directivas

- ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?
- ¿Los objetivos y metas de la compañía son mensurables y se comunican adecuadamente?
- ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación eficaz?
- ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?
- ¿Es apropiada la estructura de la organización?
- ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?
- ¿Es alta la moral de los empleados? ¿Cuál es el clima laboral?
- ¿La rotación de personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?
- ¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?
- ¿Cómo es la capacitación y cualificación del personal de cada área en relación con las de la competencia?

³⁵ Listado de preguntas de verificación tomadas del libro Conceptos de administración estratégica Fred R. Davis.

14.2.2 Lista de verificación de preguntas para una auditoría de marketing

- ¿Los mercados están segmentados eficazmente?
- ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
- ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?
- ¿Los actuales canales de distribución son confiables y rentables?
- ¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?
- ¿La empresa realiza investigaciones de mercado?
- ¿La calidad del producto y el servicio al cliente son buenos?
- ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?
- ¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable?
- ¿El marketing, la planeación y el presupuesto son eficaces?
- ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?

14.2.3 Lista de verificación de preguntas para una auditoría de finanzas y contabilidad

- ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de
- indicadores financieros?
- ¿La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo?
- ¿La empresa puede obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deuda o de acciones?
- ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?
- ¿Son eficaces los procedimientos para la presupuestación del capital?
- ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?
- ¿La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?

- ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?

14.2.4 Lista de verificación de preguntas para una auditoría de producción y operaciones

- ¿Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables?
- ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?
- ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventarios?
- ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad?
- ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente?
- ¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica?

14.2.5 Lista de verificación de preguntas para una auditoría de investigación y desarrollo

- ¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?
- Si se emplean empresas externas para I&D, ¿son rentables?
- ¿Está bien calificado el personal de I&D de la organización?
- ¿Se asignan eficazmente los recursos para I&D?
- ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de la información?
- ¿Es eficaz la comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales?
- ¿Los productos actuales son tecnológicamente competitivos?

14.2.6 Lista de verificación de preguntas para una auditoría de los sistemas de información gerencial

- ¿Todos los administradores en la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?

- ¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?
- ¿Se actualizan los datos en el sistema de información con regularidad?
- ¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa alimentan con sus datos al sistema de información?
- ¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?
- ¿Los estrategas de la compañía están familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?
- ¿El sistema de información es amigable con el usuario?
- ¿Todos los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?
- ¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?
- ¿El sistema de información de la compañía se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?

14.3 Instrumento para el análisis de los competidores

Analizar nuestra competencia y cuál es la fuerza relativa de cada uno de nuestros competidores más directos nos permite obtener una información muy importante para evaluar nuestra capacidad competitiva, actual y futura.

El objetivo del análisis de la competencia es contrastar las posiciones y factores a las que hemos de estar muy atentos para mantenernos en la lucha competitiva por el mercado al que atendemos. De esta manera podemos detectar si nuestra posición nos permite disfrutar de una situación más ventajosa, o, por el contrario, si deberíamos dar un giro a nuestra situación actual y adoptar alguna decisión o cambio de actitud.

Los factores que vamos a analizar se refieren a diferentes ámbitos de la empresa: Marketing, Producción, Administración y Tecnología, tratando en la medida de responder a las siguientes preguntas³⁶:

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas de los competidores?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
4. ¿Cómo es más probable que respondan los principales competidores a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas que afectan nuestra industria?
5. ¿Qué tan vulnerables son los competidores más importantes a las estrategias alternativas de nuestra empresa?
6. ¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias alternativas al contraataque exitoso de nuestros competidores más importantes?
7. ¿Cómo se están posicionando nuestros productos y servicios en relación con los de nuestros competidores más importantes?
8. ¿En qué medida entran nuevas empresas y salen las antiguas de esta industria?

³⁶ Las preguntas de la 1-12 fueron tomadas del libro Conceptos de administración estratégica Fred R. Davis. Las preguntas de la 13-20 fueron tomadas del libro Administración estratégica teoría y casos Arthur A. Thompson.

9. ¿Qué factores clave han dado como resultado nuestra actual posición competitiva en esta industria?
10. ¿Cómo han cambiado los lugares que ocupan en ventas y ganancias nuestros competidores más importantes en la industria en los últimos años? ¿Por qué han cambiado de esa manera tales posiciones?
11. ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones entre proveedores y distribuidores en esta industria?
12. ¿Hasta qué grado los productos y servicios sustitutos son una amenaza para los competidores en esta industria?
13. ¿Qué competidores tienen estrategias que producen buenos resultados, y así es probable que hagan sólo ajustes estratégicos menores?
14. ¿Qué competidores pierden mercado o batallan en otra forma para contar con una buena estrategia, por lo que son fuertes candidatos para modificar sus precios, mejorar el atractivo de sus ofertas, moverse a un área diferente del mapa de grupos estratégicos y otros ajustes en elementos importantes en su estrategia?
15. ¿Qué competidores están en posición de ganar participación de mercado y cuáles parecen destinados a perder terreno?
16. ¿Qué competidores tienen probabilidad de que se clasifiquen entre los líderes de la industria en los cinco años siguientes? ¿Alguno o algunos de los competidores que están dando la pelea tienen fuertes ambiciones y suficientes recursos para vencer al actual líder de la industria?
17. ¿A qué rivales les urge incrementar sus ventas y participación en el mercado? ¿Qué opciones estratégicas es más probable que sigan: reducir precios, agregar nuevos modelos y estilos, ampliar su red de distribuidores, entrar en nuevos mercados geográficos, ampliar su publicidad para fomentar una mayor conciencia de marca, adquisición de un competidor más débil o dar mayor importancia a las ventas directas mediante su sitio web?

18. ¿Qué rivales es probable que entren en nuevos mercados geográficos o emprendan grandes movimientos para incrementar sustancialmente sus ventas y participación de mercado en una región geográfica particular?
19. ¿Qué rivales son fuertes candidatos para ampliar sus ofertas de productos y entrar en nuevos segmentos de productos en que no tienen presencia actualmente?
20. ¿Qué rivales son buenos candidatos para ser adquiridos? ¿Qué rivales pueden buscar una adquisición y tienen los recursos financieros para hacerlo?

14.4 Instrumento para evaluación del ámbito interno (encuesta empleados)

Objetivo: Evaluar y conocer los elementos que pueden estar afectando la gestión de la empresa, para lo cual es necesario su opinión como uno de los actores principales de nuestro negocio: el recurso humano

Cargo Ocupado:	Tiempo en la empresa:
Nombre:	

I. Preguntas Si o No

Pregunta	Si/No
1. ¿Conoce la estrategia de la empresa?	
2. ¿Conoce la misión de la empresa?	
3. ¿Conoce la visión de la empresa?	
4. ¿Está de acuerdo con la misión y visión de la empresa?	
5. ¿Está difundida la misión de la empresa?	
6. ¿Los objetivos de la empresa son comunicados adecuadamente al personal?	
7. ¿Las metas de la empresa son comunicadas adecuadamente al personal?	
8. ¿Los directivos/gerentes funcionales llevan a cabo una planeación eficaz?	
9. ¿Son claras las descripciones de roles y responsabilidades de los puestos?	
10. ¿Es alta la moral y/o motivación de los empleados, es decir trabajan con energía?	
11. ¿Conoce cuáles son los procesos y procedimientos de la organización?	
12. ¿Está usted de acuerdo con la estructura de la organización? ¿Es apropiada?	
13. ¿La comunicación y relaciones entre áreas funcionales es adecuada?	
14. ¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?	

Pregunta	Si/No
15. ¿La gerencia evidencia compromiso con la misión, visión y valores de la empresa?	
16. ¿La rotación de personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?	
17. ¿El servicio brindado a los clientes es correcto y apropiado	
18. ¿Es Usted considerado en el proceso de toma de decisiones de su área funcional?	
19. ¿La distribución del espacio de las instalaciones es adecuado?	
20. ¿Los logros obtenidos anualmente son comunicados adecuadamente al personal?	
Agradeceremos sus comentarios y/o sugerencias para el proceso de evaluación con respecto a los puntos antes indicados.	

II. Señale con una X aquellos valores que Usted considera debe tener la empresa.

Valores de la organización		Valores de la organización	
Respeto		Excelencia operacional	
Honradez		Capacidad de aprendizaje	
Colaboración		Compromiso con el cliente	
Responsabilidad		Calidad en el servicio	
Disciplina		Integridad	
Si considera un valor importante que no se haya listado favor escribirlo en esta parte:			

III. Señale en el siguiente cuadro con una X, aquellos elementos que Usted considere una fortaleza y debilidad de la empresa.

Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales	Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales
<input type="checkbox"/> Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa	<input type="checkbox"/> Menor cobertura geográfica a través de sucursales

Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales	Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Condición financiera apropiada para apertura de sucursales <input type="checkbox"/> Capacidad superior para ofrecer buen servicio al cliente <input type="checkbox"/> Camiones y vehículos de superior calidad <input type="checkbox"/> Relación comercial establecida con clientes claves <input type="checkbox"/> Marca Freightliner lider en camiones > 7.0 Ton <input type="checkbox"/> Junta general de accionistas comprometidos con crecer <input type="checkbox"/> Personal comprometido con el crecimiento de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ningún recurso competitivamente superior <input type="checkbox"/> Mayores gastos administrativos en relación con competidores <input type="checkbox"/> Menor variedad de productos en relación con competidores <input type="checkbox"/> Rumbo estratégico poco claro y objetivos no definidos <input type="checkbox"/> Instalaciones menos atractivas que los competidores <input type="checkbox"/> Poca publicidad en televisión, revistas y redes sociales <input type="checkbox"/> Cultura de empresa y rivalidad entre áreas funcionales <input type="checkbox"/> Poca rotación de inventario de vehículos y repuestos

IV. ¿Cuáles considera Usted que son los principales competidores de la organización?

V. En el siguiente cuadro como considera los siguientes factores para cada competidor señalado y pónélelo de 1 a 4 (siendo 1el puntaje más bajo y 4 el puntaje más alto)

Factores evaluados por competidor directo de AutoStar	Casa Pellas (Hino)	Nimac (Internacional)	Grupo Mantica (Izuzu)	Grupo Bavarian (BMW)	Grupo Kofiño Audi	Grupo Land Rover
Infraestructura y sucursales						
Posición financiera						
Participación del mercado						
Competitividad de precios						
Calidad producto/servicio						
Lealtad consumidores						
Modelos/estilos						
Experiencia y admón.						
Capital humano						
Cultura organizacional						

14.5 Instrumento para evaluación del ámbito interno (encuesta clientes)

Objetivo: Evaluar y conocer los elementos que pueden estar afectando la satisfacción de los clientes, para lo cual es necesario su opinión como uno de nuestros principales clientes.

Empresa:	Teléfonos:
Cargo ocupado:	Profesión:
Nombre encuestado:	E-mail:

1. ¿Considera AutoStar como un suplidor confiable? ¿Porque?

2. ¿Qué necesita AutoStar para mejorar nuestra calidad de servicio, satisfacer sus necesidades y expectativas?

3. ¿Pondere en una escala del 1 al 8 los siguientes aspectos de acuerdo al grado de importancia para su gestión?

Factor evaluado		Factor evaluado	
Calidad del producto		Servicio y asesoría técnica	
Tiempo de entrega		Solución a reclamos	
Precio de venta		Tiempo de respuesta	

4. En el siguiente cuadro como considera los siguientes factores para cada competidor señalado y pónélelo de 1 a 4 (siendo 1 el puntaje más bajo y 4 el puntaje más alto)

Factores evaluados por competidor directo de AutoStar	Casa Pellas (Hino)	Nimac (International)	Grupo Mantica (Izuzu)
Calidad del producto			
Capacidad de servicio al cliente			
Inventario / Stock de repuestos			
Competitividad de precios			
Atención de reclamos y respuesta a problemas			
Asesoría técnica			
Otros...			

14.6 Instrumento para el análisis externo "Matriz de evaluación de factores externos"

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Como se ilustra en la tabla VII.2, una matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después las amenazas.
2. Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde *4 =la respuesta es superior*, *3 =la respuesta es mayor al promedio*, *2 =la respuesta es el promedio* y *1 =la respuesta es deficiente*. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Una matriz EFE debe contener de 10 a 20 factores clave.

Tabla XIV.2 Matriz de evaluación de factores externos

Factores externos clave	Ponderado	Clasificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades 1.			
Amenazas 1.			
Total			

14.7 Instrumento para el análisis externo "Matriz de perfil competitivo"

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (MPC y EFE) tienen el mismo significado. Al igual que la matriz EFE esta se ilustra en la tabla VII.3 y se desarrolla repitiendo los mismos cinco pasos utilizados para desarrollar la matriz EFE.

Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas; por consiguiente, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. Hay algunas diferencias importantes entre la matriz MPC y la EFE. La primera es que los factores críticos de éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o fácticos e incluso pueden enfocarse en cuestiones internas.

Los factores críticos de éxito en una MPC tampoco están agrupados en oportunidades y amenazas como lo están en una EFE. En una MPC se pueden comparar las clasificaciones y puntuaciones ponderadas totales para las empresas rivales con la empresa muestra. Este análisis comparativo ofrece importante información estratégica interna.

La matriz de perfil competitivo, evalúa los factores críticos de éxito más importantes como: la publicidad, la expansión global, la posición financiera, la extensión de la línea de productos, la efectividad de la distribución de ventas, las ventajas de patentes y registros, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y eficiencia de la producción, la experiencia, las ventajas tecnológicas y la experiencia en el comercio electrónico.

Una aclaración sobre la interpretación: el hecho de que una empresa reciba una puntuación de por ejemplo 3.2 y otra una de 2.8 en una matriz de perfil competitivo no quiere decir que la primera sea un 20% mejor que la segunda. Los números revelan las fortalezas relativas de las compañías, pero la precisión implícita es sólo una ilusión.

Los números no son mágicos. El objetivo no es llegar a un simple número, sino asimilar y evaluar la información de una manera significativa que ayude en la toma de decisiones.

Tabla XIV.3 Matriz de perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Ponderado	Empresa		Competidor 1		Competidor 2	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Factor 1.							
Factor 2.							
Total							

14.8 Instrumento para el análisis interno "Matriz de evaluación de factores internos"

Un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica es construir *una matriz de evaluación de factores internos (EFI)*. Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Como se ilustra en la tabla VII.4, una matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (*clasificación =1*), una debilidad menor (*clasificación =2*), una fortaleza menor (*clasificación =3*) o una fortaleza importante (*clasificación =4*). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.

5. Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe contener de 10 a 20 factores clave.

Tabla XIV.4 Matriz de evaluación de factores internos

Factores internos claves	Ponderado	Clasificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas 1.			
Debilidades 1.			
Total			

14.9 Instrumento para el análisis "Matriz fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas"

La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas. Observe en la tabla VII.5 que las estrategias primera, segunda, tercera y cuarta son FO, DO, FA y DA, respectivamente.

En la figura VII.5 se ofrece una representación esquemática de la matriz FODA. Observe que una matriz FODA está compuesta de nueve celdas. Como se muestra, hay cuatro celdas de factores clave, cuatro celdas de estrategias y una celda que siempre está en blanco (la celda superior izquierda). Las cuatro celdas de estrategias, llamadas FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de terminar las cuatro celdas de factores clave, llamadas F, D, O y A. En la tabla VII.6 hay una guía de donde buscar al identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Hay ocho etapas implicadas en la elaboración de una matriz FODA:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Tabla XIV.5 Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

	Fortalezas (F) Fortaleza 1 Fortaleza 2	Debilidades (D) Debilidad 1 Debilidad 2
Oportunidades (O) Oportunidad 1 Oportunidad 2	Estrategias (FO) Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.	Estrategias (DO) Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
Amenazas (A) Amenaza 1 Amenaza 2	Estrategias (FA) Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.	Estrategias (DA) Las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

Tabla XIV.6 Que buscar al identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales	Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias y capacidades que correspondan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria ▪ Condición financiera sólida ▪ Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa ▪ Base de clientes atractiva ▪ Posesión de tecnología/habilidades tecnológicas superiores/patentes importantes ▪ Capital intelectual superior ▪ Habilidades en publicidad y promoción ▪ Buena posición para negociar con proveedores o compradores ▪ Capacidades de innovación de producto ▪ Capacidades demostradas para mejorar los procesos de producción ▪ Capacidades para un buen manejo de la cadena de abastecimiento ▪ Capacidades para un buen servicio al cliente ▪ Superior calidad de producto ▪ Amplia cobertura geográfica y/o sólida capacidad de distribución global. ▪ Alianzas/empresas conjuntas con otras organizaciones que permitan el acceso a tecnología valiosa, competencias o mercados geográficos atractivos ▪ Un producto muy diferenciado al de los rivales ▪ Ventajas de costos sobre los rivales ▪ Competencias esenciales en ▪ Una competencia distintiva en 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias que no se ajustan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria ▪ Estar en el grupo estratégico equivocado ▪ Pérdida de participación de mercado a causa de ▪ Falta de atención a las necesidades del cliente. ▪ Balance general débil, pocos recursos financieros para crecer, gran carga de deuda ▪ Mayores costos unitarios generales en relación con los competidores importantes ▪ Capacidades de innovación de producto débiles o sin demostrar ▪ Producto/servicio con atributos mediocres o características inferiores a los de los rivales ▪ Línea de productos demasiado estrecha en relación con la de los rivales ▪ Marca o reputación débiles ▪ Red de distribuidores más débil que la de los rivales o falta de capacidad de distribución global adecuada ▪ Profunda falta de administración ▪ Capital intelectual inferior en relación con los rivales ▪ Abundancia de problemas operativos internos o instalaciones obsoletas ▪ Competencias esenciales sin el desarrollo suficiente o sin demostrar

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos difíciles de copiar y para los cuales no haya buenos sustitutos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguna competencia distintiva ni recursos competitivamente superiores ▪ Recursos fáciles de copiar para los cuales hay buenos sustitutos ▪ Ningún rumbo estratégico claro
Oportunidades comerciales potenciales	Amenazas externas potenciales para la rentabilidad futura de una empresa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aperturas para ganar participación del mercado de los rivales ▪ Aumento de la demanda del comprador para el producto de la industria ▪ Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales ▪ Expansión a nuevos mercados geográficos ▪ Expansión de la línea de productos de la empresa para ▪ satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente ▪ Usar las habilidades o conocimientos tecnológicos de la empresa para obtener nuevas líneas de productos o negocios ▪ Ventas por internet ▪ Integración en las primeras o últimas etapas de la producción ▪ Barreras comerciales en descenso en mercados extranjeros atractivos ▪ Adquisición de empresas o firmas rivales con experiencia tecnológica o capacidades atractivas ▪ Establecer alianzas o empresas conjuntas para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva ▪ Aperturas para explotar nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria; tal vez presione los márgenes de ganancia ▪ Descensos del crecimiento del mercado ▪ Probable entrada de nuevos competidores poderosos ▪ Pérdida de ventas ante productos sustitutos ▪ Creciente poder de negociación de clientes o proveedores ▪ Vulnerabilidad ante las fuerzas impulsoras de la industria ▪ Cambio de las necesidades y gustos del comprador, lo cual lo aleja del producto de la industria ▪ Cambios demográficos adversos que amenazan la demanda del producto de la industria ▪ Condiciones económicas adversas que amenacen a proveedores o distribuidores indispensables ▪ Cambios de tecnología, en particular que socaven las competencias distintivas de la empresa ▪ Políticas comerciales restrictivas por parte de gobiernos extranjeros ▪ Nuevos requisitos regulatorios costosos ▪ Condiciones crediticias estrictas ▪ Aumento de precios de la energía u otros insumos claves

14.10 Instrumento la toma de decisión de la acción estratégica "Matriz de planeación estratégica cuantitativa"

Una Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Índica objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores. La MPEC utiliza de la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo que configuran la etapa 1, junto con las matrices FODA y de la gran estrategia que forman parte de la etapa 2. Que brindan la información necesaria para construir una MPEC (etapa 3). La MPEC es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados. Como ocurre con otras herramientas analíticas para la formulación de estrategias, la MPEC requiere de un buen juicio intuitivo. Como se ilustra en la tabla VII.2, una matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. En la columna izquierda de la MPEC anote una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa y de las fortalezas y debilidades internas. Esta información se debe tomar directamente de la matriz EFE y de la matriz EFI. En la MPEC se deben introducir un mínimo de 10 factores críticos externos y de 10 factores críticos internos para el éxito.
2. Asigne ponderaciones a cada factor clave interno y externo. Estas ponderaciones son idénticas a las de la matriz EFE y la matriz EFI. Las ponderaciones se presentan en una columna justo a la derecha de los factores críticos externos e internos del éxito.
3. Examine las matrices de la etapa 2 (de conciliación) e identifique las estrategias alternativas que la organización debería considerar poner en práctica. Registre estas estrategias en la fila superior de la MPEC. Si es posible, agrupe las estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.
4. Determine las puntuaciones del grado de atractivo (PA) definidas como valores numéricos que indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Las puntuaciones del grado de atractivo (PA) se determinan mediante el examen de cada factor externo o interno clave, uno a la vez, y haciéndose la pregunta. La escala para las

puntuaciones del grado de atractivo es: 1 no atractiva, 2 poco atractiva, 3 razonablemente atractiva y 4 muy atractiva.

5. Calcule las puntuaciones totales del grado de atractivo. Las puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA) se definen como el producto de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por las puntuaciones del grado de atractivo (paso 4) de cada fila. Las puntuaciones totales del grado de atractivo indican el grado de atractivo relativo de cada
6. estrategia alternativa, considerando solamente el efecto del factor adyacente crítico externo o interno de éxito. Calcule la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo. Hay que sumar las puntuaciones totales del grado de atractivo en cada columna de la estrategia de la matriz MPEC. La suma total de las puntuaciones del grado de atractivo (STPA) revela qué estrategia es la más atractiva de cada conjunto de alternativas. Las puntuaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que podrían afectar las decisiones estratégicas.

Tabla XIV.7 Matriz de planeación estratégica cuantitativa, MPEC

Factores clave	Pon- derado	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Factores externos clave				
Factores internos clave				
Total				

14.11 Entrevista realizada a Gerente General

A continuación, se presenta la transcripción de la entrevista realizada al Gerente General de AutoStar Walter Cabrales con respecto a la posición competitiva de la empresa. Esta entrevista fue dirigida por el Maestrante Alex García en las oficinas de AutoStar

Entrevistado	Walter Cabrales
Cargo	Gerente General
Organización	AUTOSTAR
Fecha	Mayo 2017
Tema	Posición competitiva de la empresa

1. ¿Cómo nace AutoStar en Nicaragua? ¿Cómo son los socios de la empresa están comprometidos con el crecimiento de ventas?

Autostar es una empresa del Grupo Kaufmann, el dealer mas grande de Mercedes Benz en el mundo, en Nicaragua nace en el año de 1994, cuando el grupo se le presenta la oportunidad de representar su marca Premium y elevar así la calidad del servicio en Nicaragua, los socios de la empresa en su mayoría son chilenos, con visión de largo y plazo y comprometidos con la excelencia en el servicio postventa, con un sólido compromiso del crecimiento pero siempre con riesgos medibles, los socios son extremo precavidos en este tema.

2. ¿Describa la estrategia actual de la empresa? ¿tienen una estrategia definida a largo plazo?

La estrategia actual está orientada a una diversificación diferenciada, con productos de calidad, ofertas de valor únicas para cada cliente y para cada segmento, un servicio postventa de calidad, garantizando un stock de repuestos adecuado con precios competitivos. En el largo plazo queremos tener cobertura regional estratégica en departamentos importantes del país tanto en el norte como en el occidente del país,

donde puedas encontrar nuestros productos y servicios con la misma calidad y estándar de procedimientos de la oficina principal.

3. ¿Las diferentes áreas funcionales tienen objetivos y metas para el presente año?
Todas las áreas críticas de la empresa: comerciales, livianos, postventa, repuestos, logísticas, RH, Administración y Finanzas, TI, tienen metas y objetivos claros en función principalmente de alcanzar los objetivos financieros, pasando por las perspectivas de procesos, ventas y aprendizaje.

4. ¿Considera que el rumbo estratégico actual garantiza una ventaja competitiva sostenible, si es que la hay?

Definitivamente no, es necesario crecer en posición de cobertura geográfica y un stock aún más surtido, con precios competitivos y un servicio de postventa de excelencia, que la única manera de construirla es en el día a día, donde todos los equipos de la organización brindemos lo mejor de cada uno en función del cliente.

5. ¿Cómo es la estructura de la organización actual, es eficiente? ¿facilita la implementación de cambios?

La estructura actual, es un poco compleja, no es flexible y definitivamente no promueve los cambios, al ser un corporativo hay muchos controles y filtros que superar, sin embargo, estamos con el ánimo de abrazar los cambios y con paciencia ir avanzando en las medidas de nuestras posibilidades, que al final del día contribuyan y se traduzcan en un mejor producto y servicio y que aumento los ingresos brutos de la compañía.

6. ¿Describa las principales fortalezas y debilidades de la empresa, por área funcional?

Te lo puedo resumir en 4 grandes áreas funcionales, como son Postventa, Repuestos, Vehículos Livianos y Vehículos Comerciales.

Vehiculos comerciales y livianos tiene como fortalezas marcas de reconocido prestigio, productos innovadores, equipos comprometidos con la excelencia en el servicio al cliente. Como debilidades puedo señalarte sin duda no tener presencia regional y precios más competitivos al manejar marcas Premium es muy fácil que los clientes se pierdan con productos sustitos de calidad similar a un mejor costo.

Postventa, fortalezas: herramientas y sistemas de primer mundo, manuales y procedimientos actualizados, debilidades definitivamente su servicio postventa puede mejorar, cumplir con lo que se promete, mejorar y actualizar sus propuestas de valor orientadas al cliente para hacerle la vida más fácil, etc.

Repuestos, fortaleza, un equipo comprometido con el servicio, un stock de repuestos suficiente para atender cualquier necesidad, call center en desarrollo, canales de distribución debidamente segmentados. debilidades un equipo relativamente joven, un estigma que carga de repuestos caros (el paradigma del cliente), propuestas de valor desactualizadas, debe volcar sus esfuerzos en función del cliente, telepagos, repuestos hasta tu casa, pague con tarjeta, etc etc

7. ¿Cómo describiría usted el comportamiento de las ventas en los próximos cinco años en los segmentos de vehículos de gama alta y vehículos pesados?

Tuvimos un crecimiento sostenido hasta el año pasado aproximadamente de un 10% anual, sin embargo para los próximos años vemos un crecimiento moderado, frenado por las políticas comerciales y de inmigración que ahora tenemos con la nueva administración de USA, sin embargo para el segmento de gama alta y comerciales no debería golpearnos tanto, creemos que tenemos oportunidad de crecer tanto en las zonas de occidente y norte del país para vehículos comerciales y una oficina más en Managua para los carros en una zona céntrica como Carretera a Masaya.

8. ¿Los directivos de la empresa han considerado la apertura de nuevas sucursales en el pasado? ¿Por qué no han abierto nuevas sucursales?

Si se han pensado, como te dije lo que pasas es que somos un corporativo y las decisiones no se toman tan rápido como quisiéramos, hay muchos filtros que superar y riesgos que justificar, la respuesta es por falta de fondos, hemos orientado los recursos a mejorar las instalaciones actuales, a comprar más inventario, brindar las mejores condiciones a nuestros clientes, siempre el dinero hace falta.

9. ¿Describa su competencia directa, cuales son, donde están, cuáles son sus fortalezas y debilidades y fuentes de ventaja competitiva?

Nuestra competencia directa en camiones y livianos hoy por hoy es Casa Pellas, tienen la mayor red de sucursales en el país, un servicio de primera, un sistema de gestión definitivamente enfocado al cliente, un grupo de colaboradores empoderados, con herramientas y sistemas actualizados, brindando un servicio de primera desde la compra hasta la postventa inclusive, mucha campaña de marketing, los vemos todos los días en cualquier medio escrito, radial, redes sociales etc. Debilidades muy pocas o nada, tienen un factor en contra al ser los líderes les toca defenderse de las estrategias guerrilleras que podamos desarrollar en su contra, en este sentido el mercado es dinámico, su fuente de ventaja competitiva se fundamenta en su gente, saben quiénes son, quieren ganarse día a día la confianza del cliente y trabajan y dan lo mejor para mantenerla.

10. ¿Qué oportunidades estratégicas y amenazas Usted visualiza que pueden aprovechar o afectar el desempeño de la empresa en el corto plazo?

Siempre en las crisis hay oportunidades, en este momento el factor sorpresa, el producto innovador, ser el primero en lo que hacemos o los productos que importamos nos da una ligera ventaja, trabajamos para siempre ser diferentes y ser flexibles a las necesidades de nuestros clientes.

11. ¿Cómo es el desempeño financiero de la empresa? ¿Tiene una buena rentabilidad en los últimos cinco años?

El desempeño es decente, no es el mejor, pero realmente el mercado se ha visto estresado siempre por factores externos y domésticos, pero manejamos una cifra

saludable que se puede mejorar, trabajamos para mejorar la experiencia de compra sea congruente con el precio por el producto y servicio que recibe nuestro cliente.

12. ¿Cómo son los productos que ofrece AutoStar al público con respecto a la competencia directa?

Son muy buenos, tienen muchas características diferenciadoras que agregan valor a nuestro cliente comercial y particular, le hacen la vida más fácil y nuestro cliente se enfoca a su core bussiness, somos un eslabón en la cadena de valor de nuestro cliente.

13. ¿Cómo es la promoción y publicidad actual, y posicionamiento de las marcas en el mercado nicaragüense?

No es suficiente, quisiéramos tener más dinero para hacer más publicidad y lo poco que tenemos lo tratamos de racionalizar para que llegue a nuestro cliente target.

14. ¿Describa las credenciales del personal clave de la empresa, refiriéndose propiamente a los gerentes de áreas?

A nivel de Gerencia, todo el personal como mínimo tienen 5 años de experiencia en su área y grado de maestría, con olfato comercial, manejo de objeciones, facilidad para la resolución de problemas, pro activos y con pasión por servicio al cliente.

15. ¿Estaría Usted de acuerdo con aceptar sugerencias para redefinir el rumbo estratégico de la empresa?

Sin duda, estoy abierto a las críticas, el presidente recibe críticas todos los días, porque no lo haríamos nosotros.

16. ¿Estaría Usted de acuerdo con la implementación de un Balanced Score Card en la empresa?

No estoy familiarizado con la herramienta, pero si es algo va a contribuir a la buena gestión de la compañía y no subir nuestros costos y agregar cuellos de botella, sea bienvenido.

17. ¿Cuenta la empresa con procesos, procedimientos, manual de funciones? ¿está la empresa organizada desde el punto de vista administrativo?

Si, la empresa tiene manuales de funciones, procesos y procedimientos escritos que se han venido levantando en el corto plazo por una orientación del corporativo de alinear los procesos claves con la regional.

18. ¿Considera que la infraestructura actual presta las condiciones necesarias para la satisfacción total del cliente y maximiza el uso de los recursos?

Fíjate que sí, tenemos una buena infraestructura, siempre se puede mejorar, es algo en el que al día a día pregunto a nuestros clientes, como se sienten, que les gustaría que hiciéramos, hemos pensado en un área para los niños, que se puedan entretener y que sus papas puedan con calma apreciar los vehículos y camiones que comercializamos.

19. ¿Cómo es la cultura organizacional, refiriéndonos a la moral y motivación de los trabajadores de la empresa?

Un profesor en la universidad en mi maestría me dijo que la cultura de la empresa se traduce al comportamiento de su alta dirección, te lo digo con un ejemplo sencillo si el jefe llega tarde sus empleados llegan tarde, por eso trato todos los días de ser ejemplo para mis colaboradores, creo que podemos mejorar sin duda en la parte de remuneración de los equipos y migrar a una cultura que gestione por desempeño, es decir que premie la excelencia.

20. ¿Describa los sistemas de gestión que utilizan dentro de la empresa?

Gestionamos principalmente objetivos, realizamos un análisis FODA donde salen las estrategias para cada área funcional, se asignan metas y presupuestos y KPIS para medir mes a mes el comportamiento de la gestión del negocio.

14.12 Entrevista realizada clientes comerciales

Entrevistado	<i>Jesus Sanfeliz</i>
Cargo	<i>Gerente de transporte</i>
Organización	<i>PROMEDEX</i>
Fecha	<i>Mayo 2017</i>
Tema	<i>Experiencias con productos comerciales AutoStar</i>

1. ¿Considera AutoStar como un suplidor confiable? ¿Porque?

Lo considero como un proveedor con muchas oportunidades para mejorar, tienen buenas marcas de las cuales no están en la capacidad en este momento para atender a la altura de las necesidades del mercado, especialmente por el servicio post venta, tiempos de repuesta, stock de partes, precios de ventas competitivos, planes de mtto atractivos.

2. ¿Qué necesita AutoStar para mejorar nuestra calidad de servicio, satisfacer sus necesidades y expectativas?

Debe ponerle foco al cliente, escuchar que necesitamos como clientes para tener un servicio de primera, confiable, con tiempos de respuesta oportuna, stock de seguridad, precios competitivos, innovar en los servicios de postventa, hacer las cosas más fáciles para los clientes.

3. ¿Pondere en una escala del 1 al 8 los siguientes aspectos de acuerdo al grado de importancia para su gestión?

Factor evaluado		Factor evaluado	
Calidad del producto	8	Servicio y asesoría técnica	7
Tiempo de entrega	6	Solución a reclamos	6
Precio de venta	7	Tiempo de respuesta	6

4. En el siguiente cuadro como considera los siguientes factores para cada competidor señalado y pónélelo de 1 a 4 (siendo 1 el puntaje más bajo y 4 el puntaje más alto)

Factores evaluados por competidor directo de AutoStar	Casa Pellas (Hino)	Nimac (International)	Grupo Mantica (Izuzu)
Calidad del producto	4	4	3
Capacidad de servicio al cliente	4	4	2
Inventario / Stock de repuestos	3	3	2
Competitividad de precios	3	3	2
Atención de reclamos y respuesta a problemas	3	3	2
Asesoría técnica	4	4	1
Otros...			

14.13 Entrevista realizada a empresas que tienen implementado el BSC

Entrevistado	Yamilet Miranda
Cargo	Gerente General y propietaria
Organización	Miranda y Miranda
Fecha	Mayo 2017
Tema	Experiencias exitosas con implementación del BSC

1. ¿Qué es y para qué sirve el Balanced Score Card?

Es una forma integrada, balanceada y estratégica para medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio como un todo, estas perspectivas son la financiera, del cliente, procesos y aprendizaje.

2. ¿Bajo qué criterios se debe aplicar el Balance Score card?

El enfoque del BSC puede ser empleado bajo varios criterios; como una herramienta de medición o de gestión estratégica; para traducir una estrategia en acción, manejar alianzas estratégicas, contratos de outsourcing, fusiones y adquisiciones y/o como complemento de otros sistemas de medición.

3. ¿Para Miranda & Miranda cuáles son los objetivos más importantes del BSC?

Tenemos varios objetivos en el presente año. Entre ellos los más importantes son

- *Mantener efectividad en presentación de servicios*
- *Innovar en las estrategias de marketing*
- *Aumentar ingresos anuales*
- *Aumentar la cartera de clientes*
- *Mejorar la efectividad de los procesos*
- *Reconocer la excelencia en el desempeño de los empleados*

Entre ellos no tenemos ninguno que se más importante que el otro, si prestamos mucha atención a los clientes y el clima laboral.

4. ¿En base a su experiencia a que aspectos debemos prestarle mayor atención?

Se me vienen muchas cosas a la mente entre ellas

- *Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia por parte de los accionistas y más allá de la Junta directiva de la empresa.*
- *Desarrollar liderazgo en toda la organización, que los cargos intermedios tomen decisiones, para esto hay que delegar autoridad y otorgar poder.*
- *Educar a la organización por medio de planes de capacitación, cuando implementas un BSC las personas no entienden el proceso de medición del desempeño, hay que indicarles cómo será evaluado el desempeño del departamento y personal.*
- *Fijar metas estratégicas para todos los departamentos, es decir que todos en la organización deben trabajar para ejecutar la estrategia, sin embargo, hay que fijar metas por cada área funcional (gerentes y cargos intermedios)*

5. ¿Qué relación existe entre el BSC y el cliente?

Uno de los objetivos básicos de esta herramienta es la satisfacción al cliente y esta se da en cada uno de los instantes en los cuales un cliente entra en contacto con la organización. Esta herramienta busca aumentar el nivel en el cual se llenan las expectativas de los clientes. Si la satisfacción del cliente es óptima habrá una excelente lealtad y retención de los clientes, y la proporción de adquisición y beneficio irán incrementándose.

6. ¿Cuáles son las estrategias base del Balanced Score Card?

El balance Score Card es un instrumento de control y evaluación. Generalmente las estrategias se derivan del proceso de planeación estratégica, nosotros por aca utilizamos varias herramientas de evaluación, pero para la selección de la estrategia utilizamos el FODA, sin embargo, del BSC puedes extraer estrategias tales como:

- a. Estrategias de Liderazgo de Producto: los procesos relativos a Innovación y desarrollo, y los procesos de mercado y comercialización se vuelven críticos.*
- b. Estrategias de Excelencia operativa: de forma evidente, los procesos operativos se convierten en críticos: (elementos relativos a la disminución en costos, nivel de calidad y análisis de tiempos.)*

c. Estrategias de Intimidad con el Cliente: Los procesos de relación y conocimiento de los clientes y/o compradores son básicos y diferentes.

7. ¿En base a su experiencia que recomendaciones nos podría brindar para hacer una correcta implementación del BSC en AutoStar?

De entrada, no soy un experto en implementar BSC como herramientas de control pero se me ocurren indicarte lo que a mí me funcionó.

- *Tómelo como una responsabilidad personal. Participe activamente y sea una guía para su equipo. No delegue la responsabilidad total del Balanced Scorecard a sus subordinados. Sea implacable y mande mensajes concisos a su gente sobre la importancia de la metodología. Su objetivo debe ser que lo reconozcan como el principal defensor del Balanced Scorecard.*
- *Desarrolle a un grupo central para la implementación del Balanced Scorecard. Primero, busque a los integrantes ideales para el equipo. El grupo central del Balanced Scorecard debe estar compuesto por personas clave de cada área de la organización. A continuación, dele a su equipo a leer el libro de El Balanced Scorecard, escrito por los Dres. Kaplan y Norton. Tómese el tiempo necesario para transmitirles la metodología y sus beneficios, y compartir la visión que usted tiene para la organización.*
- *Manténgalo simple. No se quede atrapado en los detalles ni deje que la tecnología o el manejo de información se conviertan en un obstáculo. Un simple sistema de semáforos – rojo, amarillo y verde – funciona muy bien para indicar el estatus del desempeño de los indicadores.*
- *Sea determinante en la implementación. Prepárese para las personas negativas. Piense en una lista de posibles objeciones al Balanced Scorecard y vaya a las juntas armado con contraargumentos. Algunos de los más comunes son: “no tengo tiempo”, “estamos en cierre de mes”, “no tenemos los recursos para implementarlo”, “es otro ejercicio financiero”, o “no va a funcionar”.*
- *Integre el Balanced Scorecard en su sistema de liderazgo. El Balanced Scorecard no es algo separado a la operación de la empresa; se busca que*

sea parte de un sistema integrado de liderazgo corporativo que cada organización debe de tener. Sea consistente, enfocado y disciplinado. Haga notar su presencia. Estar ahí refuerza su liderazgo y le da peso al Balanced Scorecard.

- *Comunique los resultados ampliamente. Presente los resultados cada vez que tenga la oportunidad. Comparta los buenos resultados en las demás juntas y con el equipo de ventas. Invite a otra gente a que participe. Compártalo con todos los empleados, con clientes, analistas y accionistas. No obstante, proteja la información sensible.*
- *Vaya más allá de los números. El Balanced Scorecard es más que una herramienta de medición. Reconozca el poder de sus procesos compartiendo la información correcta: educando, inspirando, motivando y trabajando en equipo, enfocando a la gente en los temas importantes y logrando que la información les haga sentido. Si se implementa adecuadamente, el Balanced Scorecard puede ser un importante parte-aguas en la transformación cultural de la empresa.*

14.14 Procesamiento de encuestas empleados

Resultados de encuestas, preguntas cerradas sí o no

I. Preguntas Si o No	NO	SI	% (NO)	% (SI)
1. ¿Conoce la estrategia de la empresa?	38	12	76%	24%
2. ¿Conoce la misión de la empresa?	31	18	62%	36%
3. ¿Conoce la visión de la empresa?	20	29	40%	58%
4. ¿Está de acuerdo con la misión y visión de la empresa?	49	1	98%	2%
5. ¿Está difundida la misión de la empresa?	33	17	66%	34%
6. ¿Los objetivos de la empresa son comunicados adecuadamente al personal?	32	18	64%	36%
7. ¿Las metas de la empresa son comunicadas adecuadamente al personal?	17	33	34%	66%
8. ¿Los directivos/gerentes funcionales llevan a cabo una planeación eficaz?	27	22	54%	44%
9. ¿Son claras las descripciones de roles y responsabilidades de los puestos?	16	34	32%	68%
10. ¿Es alta la moral y/o motivación de empleados, es decir trabajan con energía?	31	18	62%	36%
11. ¿Conoce cuáles son los procesos y procedimientos de la organización?	30	19	60%	38%
12. ¿Está usted de acuerdo con la estructura de la organización? ¿Es apropiada?	29	21	58%	42%
13. ¿La comunicación y relaciones entre áreas funcionales es adecuada?	32	18	64%	36%
14. ¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?	17	32	34%	64%
15. ¿La gerencia muestra compromiso con la misión, visión, valores de la empresa?	32	17	64%	34%
16. ¿La rotación de personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?	33	17	66%	34%
17. ¿El servicio brindado a los clientes es correcto y apropiado	45	4	90%	8%
18. ¿Es Usted considerado en el proceso de toma de decisiones de su área?	0	49	0%	98%
19. ¿La distribución del espacio de las instalaciones es adecuado?	8	42	16%	84%
20. ¿Los logros obtenidos anualmente son comunicados bien al personal?	4	46	8%	92%

Resultados de encuestas, llenar con una X, valores de la empresa

II. Señale con una X aquellos valores que Usted considera debe tener la empresa.

Valores	X	-	% (X)	% (-)
Respeto	42	8	84%	16%
Honradez	39	11	78%	22%
Colaboración	44	6	88%	12%
Responsabilidad	35	15	70%	30%
Disciplina	37	13	74%	26%
Excelencia operacional	44	6	88%	12%
Capacidad de aprendizaje	13	37	26%	74%
Compromiso con el cliente	46	4	92%	8%
Calidad en el servicio	46	4	92%	8%
Integridad	43	7	86%	14%

Resultados de encuestas, llenar con una X, identificación de fortalezas y debilidades

III. Señale en el siguiente cuadro con una X, aquellos elementos que Usted considere una fortaleza y debilidad de la empresa.

Fortaleza	X	-	% (X)	%(-)
Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa	50	0	100%	0%
Condición financiera apropiada para apertura de sucursales	26	24	52%	48%
Capacidad superior para ofrecer buen servicio al cliente	19	31	38%	62%
Camiones y vehículos de superior calidad	50	0	100%	0%
Relación comercial establecida con clientes claves	31	19	62%	38%
Marca Freightliner líder en camiones > 7.0 Ton	50	0	100%	0%
Personal comprometido con el crecimiento de la empresa	36	14	72%	28%
Debilidad				
Menor cobertura geográfica a través de sucursales	50	0	100%	0%
Ningún recurso competitivamente superior	18	32	36%	64%
Mayores gastos administrativos en relación con competidores	32	18	64%	36%
Menor variedad de productos en relación con competidores	8	42	16%	84%
Rumbo estratégico poco claro y objetivos no definidos	49	1	98%	2%
Instalaciones menos atractivas que los competidores	16	34	32%	68%
Poca publicidad en televisión, revistas y redes sociales	50	0	100%	0%
Cultura de empresa y rivalidad entre áreas funcionales	50	0	100%	0%
Poca rotación de inventario de vehículos y repuestos	17	33	34%	66%

14.15 Definición de mercado directo AutoStar

Comerciales Livianos

Mercado Total	1363
MITSUBISHI FUSO (FE71PB)	13
K2700	325
Dyna	123
Hino (WU600L)	137
Isuzu (QKR)	118
Hyundai (H100)	247
Otros	383
Kia (K3000)	17

Comerciales Livianos

Mercado Directo	513
MITSUBISHI FUSO (FE71PB)	13
Dyna	0
Hino (WU600L)	115
Isuzu (QKR)	121
Hyundai (H100)	247
Kia (K3000)	17

Comerciales Medianos

Mercado Total	431
FTL	0
MITSUBISHI FUSO (FE83CE)	26
Ventas Grupo Kaufmann	26
Hino (WU650L WU710L)	70
Isuzu (serie Q)	17
Hyundai (HD65 HD78 HD45 HD72)	24
Jac (HF1040K)	53
JMC (N900)	41
UD (CONDOR9	20
Otras Marcas (Nissan- Iveco)	154

Comerciales Medianos

Mercado Directo	394
FTL	0
MITSUBISHI FUSO (FE83CE)	38
Ventas Grupo Kaufmann	38
Hino (WU650L WU710L)	233
Isuzu (serie Q)	24
Hyundai (HD65 HD78 HD45 HD72)	58
Jac	0
JMC	41
Otras	0

Comerciales Pesados

Mercado Total	190
MB	2
Mitsubishi FUSO	0
Freightliner y WS	58
Ventas Grupo Kaufmann	60
International	34
Mack	32
Iveco	0
Isuzu	9
Hino (FC4JJUA)	13
Kenworth	0
Otras Marcas (Hyundai-scania-volvo-ford-nissanXCMG)	42

Comerciales Pesados

Mercado Directo	160
MB	2
Mitsubishi FUSO	0
Freightliner y WS	58
Ventas Grupo Kaufmann	60
International	34
Mack	32
Iveco	0
Isuzu	0
Hino (FC4JJUA)	34
Kenworth	0
Otras Marcas (Hyundai-scania-volvo-ford-nissanXCMG)	0

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MEDIANTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PARA LA EMPRESA AUTOSTAR NICARAGUA PERIODO 2018-2020"

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE MASTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO CENTRADOS EN LA CALIDAD

Comerciales Microbuses		Comerciales Microbuses	
Mercado Total	782	Mercado Directo	69
Mitubishi-Rosa	14	Mitubishi-Rosa	14
Hyundai -County	6	Hyundai -County	6
Hiace	313	Yuejin-Pluma	0
N300	111	Toyota Coaster	49
ERTIGA	75	Higer-60.15	0
H1	66	Daewoo Lestar	0
FREEDOM	35	Jac HK6730K	0
SC50	34	Golden Dragon Xml6700j23	0
APV	30		
SC64	25		
CS2	24		
Yuejin-Pluma	0		
Toyota Coaster	49		
Higer-60.15	0		
Daewoo Lestar	0		
Jac HK6730K	0		
Golden Dragon Xml6700j23	0		

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MEDIANTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PARA LA EMPRESA AUTOSTAR NICARAGUA PERIODO 2018-2020"

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE MASTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO CENTRADOS EN LA CALIDAD

Mercado total Livianos

SEDANES	CANT	%	SUV	CANT	%	PICK UP	CANT	%
HYUNDAI	2615	33.08%	TOYOTA	743	31.63%	TOYOTA	4323	75.34%
SUZUKI	2024	25.60%	HYUNDAI	553	23.54%	NISSAN	584	10.18%
TOYOTA	1505	19.04%	HONDA	196	8.34%	MITSUBISHI	365	6.36%
KIA	486	6.15%	SUZUKI	167	7.11%	ISUZU	186	3.24%
CHEVROLET	380	4.81%	NISSAN	141	6.00%	MAZDA	83	1.45%
NISSAN	377	4.77%	MITSUBISHI	126	5.36%	FOTON	41	0.71%
BYD	105	1.33%	FORD	89	3.79%	FORD	38	0.66%
LADA	102	1.29%	MB	51	2.17%	DODGE	34	0.59%
MITSUBISHI	85	1.08%	CHEVROLET	47	2.00%	MAHINDRA	26	0.45%
MAZDA	66	0.83%	DAIHATSU	47	2.00%	SSANGYONG	13	0.23%
HONDA	58	0.73%	KIA	38	1.62%	GREAT WALL	12	0.21%
ZOTIE	57	0.72%	SSANGYONG	32	1.36%	UAZ	12	0.21%
FORD	16	0.20%	BMW	29	1.23%	ZNA	11	0.19%
HAIMA	14	0.18%	JEEP	29	1.23%	JAC	5	0.09%
MB	8	0.10%	MAZDA	23	0.98%	HONDA	3	0.05%
BMW	7	0.09%	HAIMA	15	0.64%	CHEVROLET	1	0.02%
	7905		LANDROVER	5	0.21%	MB	1	0.02%
			MAHINDRA	4	0.17%		5738	
			BYD	3	0.13%			
			LEXUS	3	0.13%			
			CHANGAN	2	0.09%			
			DODGE	2	0.09%			
			ZOTYE	2	0.09%			
			CADILLAC	1	0.04%			
			SUBARU	1	0.04%			
				2349				

14.16 Proyección de ventas para evaluación económica financiera de nuevas sucursales.

Para la proyección de ventas del año 2018, se utilizó como referencia las ventas del año 2016, para cada uno de las categorías. Se utilizó una proyección conservadora del 8% de incremento de ventas por cada nueva sucursal al norte y occidente del país. Así de esta manera las ventas para el primer año de la nueva sucursal serían de 17 unidades y 23 para el segundo año y así sucesivamente. Lo que representa ingresos para el primer año de U\$0.9M.

Proyección de ventas	2016	1	2	3	4	5
Vehículos livianos						
Segmento Sendan						
Segmento Clase A, B, GLA	5	0	0	0	0	0
Segmento Clase C, CLA	9	0	0	0	0	0
Segmento Clase E	2	0	0	0	0	0
Segmento Clase G, GL, GLK	46	3	4	5	6	7
Segmento Pasajeros +SUV	62	4	5	6	7	8
Segmento VANS	0	0	0	0	0	0
Segmento Pick Up	32	2	3	4	5	6
Vehículos comerciales						
Camión liviano	9	0	0	0	0	0
Camión mediano	36	2	3	4	5	6
Camión pesado	69	5	6	7	8	9
Buses	13	1	2	3	4	5
		17	23	29	35	41
Ingresos por Venta (US\$)		1	2	3	4	5
Vehículos livianos						
Segmento Sendan						
Segmento Clase A, B, GLA	35,000	0	0	0	0	0
Segmento Clase C, CLA	42,000	0	0	0	0	0
Segmento Clase E	50,000	0	0	0	0	0
Segmento Clase G, GL, GLK	60,000	180,000	198,000	217,800	239,580	263,538
Segmento Pasajeros +SUV	70,000	280,000	308,000	338,800	372,680	409,948
Segmento VANS	55,000	0	0	0	0	0
Segmento Pick Up	65,000	130,000	143,000	157,300	173,030	190,333
Vehículos comerciales						
Camión liviano	23,000	0	0	0	0	0
Camión mediano	26,000	52,000	57,200	62,920	69,212	76,133
Camión pesado	40,000	200,000	220,000	242,000	266,200	292,820
Buses	60,000	60,000	66,000	72,600	79,860	87,846
		902,000	992,200	1,091,420	1,200,562	1,320,618

14.17 BSC por áreas funcionales (departamentos) AutoStar

Vehículos comerciales

PERSPECTIVA							
FINANCIERA	Objetivo estrategicos	indicador	MET A	TOLERANCIA A	PESO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE
	Asegurar una rentabilidad del 20% en prom por cliente.	% rentabilidad por cliente	20%	15-20%	15	Mensual	Gerente financiero
	Asegurar un MGB por línea de negocio en promedio de 15%	%MGB por marca	15%	12-15%	15	Mensual	Gerente financiero
CLIENTES Y MERCADOS	Consolidar un segundo lugar de MS directo en la línea de camiones FUSO	Segundo lugar Market share	20%	15-25%	10	Mensual	Gerente de Ventas
	Asegurar el primer lugar de MS directo para la línea de camiones Freightliner	Primer lugar Market share	45%	40-50%	10	Mensual	Gerente de Ventas
PROCESOS	Aumentar la cartera de clientes en un 15% con relación al año anterior	%crecimiento cartera clientes vs año anterior	15%	10-20%	10	Mensual	Gerente de Ventas
	Conseguir un resultado en la encuesta de satisfacción del cliente al menos un 85%	Encuesta Satisfacción clientes	85%	80-95%	10	Trimestral	Gerente PostVenta
	Desarrollar la cultura de mejora continua	Encuesta empleados	85%	80-95%	5	Semestral	Gerencia General
APRENDIZAJE	Desarrollar la cultura de trabajo en equipo	Encuesta empleados	85%	80-95%	5	Trimestral	Gerencia de RH
	Desarrollar una cultura de Gestión x desempeño	Evaluación al desempeño	85%	80-95%	10	Mensual	Gerencia de RH
	Mantener y retener el mejor recurso humano disponible	Evaluación al desempeño	90%	85-95%	10	Trimestral	Gerencia de RH

100

Gerencia de Repuestos

PERSPECTIVA							
FINANCIERA	Objetivo estrategicos	indicador	MET A	TOLERANCIA	PESO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE
	Asegurar una rentabilidad del 20% en prom por cliente.	% rentabilidad por cliente	20%	15-20%	15	Mensual	Gerente financiero
	Asegurar un MGB por línea de negocio en promedio de 15%	%MGB por marca	15%	12-15%	15	Mensual	Gerente financiero
CLIENTES Y MERCADOS	Consolidar un segundo lugar de MS directo en la línea de camiones FUSO	Segundo lugar Market share	20%	15-25%	10	Mensual	Gerente de Ventas
	Asegurar el primer lugar de MS directo para la línea de camiones Freightliner	Primer lugar Market share	45%	40-50%	10	Mensual	Gerente de Ventas
PROCESOS	Aumentar la cartera de clientes en un 15% con relación al año anterior	%crecimiento cartera clientes vs año anterior	15%	10-20%	10	Mensual	Gerente de Ventas
	Conseguir un resultado en la encuesta de satisfacción del cliente al menos un 85%	Encuesta Satisfacción clientes	85%	80-95%	10	Trimestral	Gerente PostVenta
	Desarrollar la cultura de mejora continua	Encuesta empleados	85%	80-95%	5	Semestral	Gerencia General
APRENDIZAJE	Desarrollar la cultura de trabajo en equipo	Encuesta empleados	85%	80-95%	5	Trimestral	Gerencia de RH
	Desarrollar una cultura de Gestión x desempeño	Evaluación al desempeño	85%	80-95%	10	Mensual	Gerencia de RH
	Mantener y retener el mejor recurso humano disponible	Evaluación al desempeño	90%	85-95%	10	Trimestral	Gerencia de RH

100

Gerencia del talento humano

PERSPECTIVA							
FINANCIERA	Objetivo estrategicos	indicador	MET A	TOLERANCIA	PESO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE
	Asegurar una rentabilidad del 20% en prom por cliente.	% rentabilidad por cliente	20%	15-20%	15	Mensual	Gerente financiero
	Asegurar un MGB por línea de negocio en promedio de 15%	%MGB por marca	15%	12-15%	15	Mensual	Gerente financiero
CLIENTES Y MERCADOS	Consolidar un segundo lugar de MS directo en la línea de camiones FUSO	Segundo lugar Market share	20%	15-25%	10	Mensual	Gerente de Ventas
	Asegurar el primer lugar de MS directo para la línea de camiones Freightliner	Primer lugar Market share	45%	40-50%	10	Mensual	Gerente de Ventas
PROCESOS	Aumentar la cartera de clientes en un 15% con relación al año anterior	%crecimiento cartera clientes vs año anterior	15%	10-20%	10	Mensual	Gerente de Ventas
	Conseguir un resultado en la encuesta de satisfacción del cliente al menos un 85%	Encuesta Satisfacción clientes	85%	80-95%	10	Trimestral	Gerente PostVenta
	Desarrollar la cultura de mejora continua	Encuesta empleados	85%	80-95%	5	Semestral	Gerencia General
APRENDIZAJE	Desarrollar la cultura de trabajo en equipo	Encuesta empleados	85%	80-95%	5	Trimestral	Gerencia de RH
	Desarrollar una cultura de Gestión x desempeño	Evaluación al desempeño	85%	80-95%	10	Mensual	Gerencia de RH
	Mantener y retener el mejor recurso humano disponible	Evaluación al desempeño	90%	85-95%	10	Trimestral	Gerencia de RH

100

Gerencia Administración y finanzas

PERSPECTIVA							
FINANCIERA	Objetivo estrategicos	indicador	MET A	TOLERANCIA	PESO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE
	Asegurar una rentabilidad del 20% en prom por cliente.	% rentabilidad por cliente	20%	15-20%	15	Mensual	Gerente financiero
	Asegurar un MGB por línea de negocio en promedio de 15%	%MGB por marca	15%	12-15%	15	Mensual	Gerente financiero
CLIENTES Y MERCADOS	Consolidar un segundo lugar de MS directo en la línea de camiones FUSO	Segundo lugar Market share	20%	15-25%	10	Mensual	Gerente de Ventas
	Asegurar el primer lugar de MS directo para la línea de camiones Freightliner	Primer lugar Market share	45%	40-50%	10	Mensual	Gerente de Ventas
PROCESOS	Aumentar la cartera de clientes en un 15% con relación al año anterior	%crecimiento cartera clientes vs año anterior	15%	10-20%	10	Mensual	Gerente de Ventas
	Conseguir un resultado en la encuesta de satisfacción del cliente al menos un 85%	Encuesta Satisfacción clientes	85%	80-95%	10	Trimestral	Gerente PostVenta
	Desarrollar la cultura de mejora continua	Encuesta empleados	85%	80-95%	5	Semestral	Gerencia General
APRENDIZAJE	Desarrollar la cultura de trabajo en equipo	Encuesta empleados	85%	80-95%	5	Trimestral	Gerencia de RH
	Desarrollar una cultura de Gestión x desempeño	Evaluación al desempeño	85%	80-95%	10	Mensual	Gerencia de RH
	Mantener y retener el mejor recurso humano disponible	Evaluación al desempeño	90%	85-95%	10	Trimestral	Gerencia de RH

100

Gerencia vehículos livianos

PERSPECTIVA							
FINANCIERA	Objetivo estrategicos	indicador	MET A	TOLERANCIA	PESO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE
	Asegurar una rentabilidad del 20% en prom por	% rentabilidad por cliente	20%	15-20%	15	Mensual	Gerente financiero
	Asegurar un MGB por línea de negocio en promedio de 15%	%MGB por marca	15%	12-15%	15	Mensual	Gerente financiero
CLIENTES Y MERCADOS	Consolidar un segundo lugar de MS directo en la línea de SUV	Segundo lugar Market share	20%	15-25%	10	Mensual	Gerente de Ventas
	Asegurar el primer lugar de MS directo para la línea de Mercedes Benz	Primer lugar Market share	45%	40-50%	10	Mensual	Gerente de Ventas
PROCESOS	Aumentar la cartera de clientes en un 15% con relación al año anterior	%crecimiento cartera clientes vs año anterior	15%	10-20%	10	Mensual	Gerente de Ventas
	Conseguir un resultado en la encuesta de satisfacción del cliente al menos un 85%	Encuesta Satisfacción clientes	85%	80-95%	10	Trimestral	Gerente PostVenta
	Desarrollar la cultura de mejora continua	Encuesta empleados	85%	80-95%	5	Semestral	Gerencia General
APRENDIZAJE	Desarrollar la cultura de trabajo en equipo	Encuesta empleados	85%	80-95%	5	Trimestral	Gerencia de RH
	Desarrollar una cultura de Gestión x desempeño	Evaluación al desempeño	85%	80-95%	10	Mensual	Gerencia de RH
	Mantener y retener el mejor recurso humano disponible	Evaluación al desempeño	90%	85-95%	10	Trimestral	Gerencia de RH

100

Gerencia de Postventa

PERSPECTIVA							
FINANCIERA	Objetivo estrategicos	indicador	MET A	TOLERANCIA	PESO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE
	Asegurar una rentabilidad del 20% en prom por cliente.	% rentabilidad por cliente	20%	15-20%	15	Mensual	Gerente financiero
	Asegurar un MGB por línea de negocio en promedio de 15%	%MGB por marca	15%	12-15%	15	Mensual	Gerente financiero
CLIENTES Y MERCADOS	Consolidar un segundo lugar de MS directo en la línea de camiones FUSO	Segundo lugar Market share	20%	15-25%	10	Mensual	Gerente de Ventas
	Asegurar el primer lugar de MS directo para la línea de camiones Freightliner	Primer lugar Market share	45%	40-50%	10	Mensual	Gerente de Ventas
PROCESOS	Aumentar la cartera de clientes en un 15% con relación al año anterior	%crecimiento cartera clientes vs año anterior	15%	10-20%	10	Mensual	Gerente de Ventas
	Conseguir un resultado en la encuesta de satisfacción del cliente al menos un 85%	Encuesta Satisfacción clientes	85%	80-95%	10	Trimestral	Gerente PostVenta
	Desarrollar la cultura de mejora continua	Encuesta empleados	85%	80-95%	5	Semestral	Gerencia General
APRENDIZAJE	Desarrollar la cultura de trabajo en equipo	Encuesta empleados	85%	80-95%	5	Trimestral	Gerencia de RH
	Desarrollar una cultura de Gestión x desempeño	Evaluación al desempeño	85%	80-95%	10	Mensual	Gerencia de RH
	Mantener y retener el mejor recurso humano disponible	Evaluación al desempeño	90%	85-95%	10	Trimestral	Gerencia de RH

100

Gerencia de Informática

PERSPECTIVA							
FINANCIERA	Objetivo estrategicos	indicador	MET A	TOLERANCIA	PESO	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESPONSABLE
	Asegurar una rentabilidad del 20% en prom por cliente.	% rentabilidad por cliente	20%	15-20%	15	Mensual	Gerente financiero
	Asegurar un MGB por línea de negocio en promedio de 15%	%MGB por marca	15%	12-15%	15	Mensual	Gerente financiero
CLIENTES Y MERCADOS	Consolidar un segundo lugar de MS directo en la línea de camiones FUSO	Segundo lugar Market share	20%	15-25%	10	Mensual	Gerente de Ventas
	Asegurar el primer lugar de MS directo para la línea de camiones Freightliner	Primer lugar Market share	45%	40-50%	10	Mensual	Gerente de Ventas
PROCESOS	Aumentar la cartera de clientes en un 15% con relación al año anterior	%crecimiento cartera clientes vs año anterior	15%	10-20%	10	Mensual	Gerente de Ventas
	Conseguir un resultado en la encuesta de satisfacción del cliente al menos un 85%	Encuesta Satisfacción clientes	85%	80-95%	10	Trimestral	Gerente PostVenta
	Desarrollar la cultura de mejora continua	Encuesta empleados	85%	80-95%	5	Semestral	Gerencia General
APRENDIZAJE	Desarrollar la cultura de trabajo en equipo	Encuesta empleados	85%	80-95%	5	Trimestral	Gerencia de RH
	Desarrollar una cultura de Gestión x desempeño	Evaluación al desempeño	85%	80-95%	10	Mensual	Gerencia de RH
	Mantener y retener el mejor recurso humano disponible	Evaluación al desempeño	90%	85-95%	10	Trimestral	Gerencia de RH

100